

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

**Intensificación del trabajo y tensiones del reconocimiento:  
experiencias de estrés de trabajadores jóvenes en los sectores  
del telemarketing y la consultoría**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Carlos López Carrasco**

**Directores**

**Mario Domínguez Sánchez-Pinilla**  
**Elena Casado Aparicio**

**Madrid, 2018**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**Intensificación del trabajo y tensiones del reconocimiento:  
Experiencias de estrés de trabajadores jóvenes en los sectores  
del telemarketing y la consultoría**

Memoria para optar al grado de Doctor

Carlos López Carrasco

Bajo la dirección de los doctores

Mario Domínguez Sánchez-Pinilla

Elena Casado Aparicio

Madrid, 2016









**Intensificación del trabajo y tensiones del reconocimiento:  
Experiencias de estrés de trabajadores jóvenes en los sectores  
del telemarketing y la consultoría**

Memoria para optar al grado de Doctor

Carlos López Carrasco

Bajo la dirección de los doctores

Mario Domínguez Sánchez-Pinilla

Elena Casado Aparicio

Madrid, 2016



*A mis padres.*



## *Agradecimientos*

Suena “Easy does it”, comienza la clase de swing. Un descanso en Escuelas Pías en el que Conchi, Álvaro y Javi intentan ayudarme y lo hacen. Las comidas de Komoencasa y del Gibraltar. El abrazo de Sara. Su escucha atenta junto a Amaia en Londres. La llamada navideña de Christian y una conversación sobre Foucault bajando Embajadores. Cenando con Flo en un bar de Montclair. Mensaje de Nacho desde Mazarrón. Entrar por primera vez en el despacho de Mario. Un encuentro de Indaga, que es más que una cooperativa (Miguel, Asier, Francesca, os quiero). Javi me ha enviado otras referencias buenísimas; su mirada cómplice. Los comentarios geniales de Cristina. Un bizocho de Aída y su escucha arropándome. Costruyendo un hogar junto a Luci y a Lara. “¡Que no, que no, que no nos representan!”. Pero también: Las copias de Morales, la calma de Amparo en secretaría... El Centro de estudios de la Tía Juliana y, luego, en Sevilla. Visita en Nueva York de mis amigos de siempre. Piazza Magione. La ayuda y orientación de Kat Riach y Melissa Tyler (University of Essex). Los buenísimos consejos de Yassemin Besen-Cassino (Montclair State University). Un paseo con Peter Freund por Low West Side. Bailando merengues con el equipo de Sociópolis (Alba, Fran, Tomás, José y Gibran ¡y los que nos quedan!). Un comida con Antonio, Carmen, Amparo y Elena en Mordor. También con Elena, haciendo mesa camilla en su cocina junto a Ana. Fotos de Lorena vestida de auxiliar. Con M<sup>a</sup> José y Pilar emocionándonos en las clases de enfermería. Pasando frío en el Patio Maravillas junto a Concha, Diego, Ana(s), Luisa, Edu, Salomé, Germán, Santiago, Erea, Luis, Erik y toda la gente de Análisis 15M. La Asamblea de Tercer Ciclo como una caravana entre ruinas. Diego ayudándome a analizar una entrevista en su casa (y haciéndome reír, cómo no). Salomé. Paseando por el barrio de la Fama con Dionisio. El proyecto de Kasia de coreografiar esta tesis. Ver El Futuro y leer Europa. Una llamada de teléfono de Néstor en la que barajamos proyectos musicales. Otra de Carmen en la que discutimos su último trabajo artístico (gracias por tu apoyo incondicional). Un baño de agua caliente con Miguel y Dinorah... ¿Cuánto tiempo he pasado en Escuelas Pías? ¿Qué hubiera hecho sin Big South y sus gentes maravillosas? ¿Sin la hospitalidad de “las espozis”? ¿Sin los días tranquilos de Cuenca? ¿Sin esa conversación en casa de Vicen a los 17 años o miles más en las que sigo aprendiendo a preguntar? ¿Cómo sobrevivir sin ese plato de sopa y esa manta en la casa de mi hermano y Rebe? ¿O sin el apoyo que Candela me brinda tantas noches como esta? “Carlos, no te queda nada, estás ya acabando, de verdad”.

La tesis doctoral que aquí presento es el fruto de una red de muchísimas personas y de innumerables gestos que (por mínimos que parecen) me han sostenido durante estos años. Es curioso, cuando en mi teatro interno trato de representarme este largo proceso, pocas veces aparece mi imagen solitaria tecleando a las tantas de la noche. Por el contrario, como si el fondo se destacara sobre la figura central, me encuentro con todas estas escenas en buena compañía. Pues bien, si presentar este texto consolida y reconoce de algún modo esa obra colectiva, entonces el esfuerzo ha merecido la pena. Este sentimiento de gratitud hace que recorrer este extenso (y a



veces frío) escenario resulte confortable. Espero devolver un poquito de ese calor en las páginas que siguen.

A continuación, me gustaría señalar brevemente la importancia que algunas personas han tenido en este proceso.

En primer lugar, de todos aquellos y aquellas que han participado en la investigación, ofreciéndome su tiempo y confianza: los relatos de las personas entrevistadas son el principal hilo con el que se ha tejido esta investigación. Además, he contado con un gran apoyo en diversas tareas (que señalaré a lo largo del texto). Igualmente, quiero expresar lo crucial que ha sido compartir este proceso con mis compañeros y compañeras de doctorado. Soy muy afortunado de estar a vuestro lado y espero seguir estándolo por mucho tiempo.

La ayuda de Candela ha sido también imprescindible. Además de sus muchísimos consejos y de su compañía en los momentos más fastidiosos, su capacidad de disfrute y la felicidad que compartimos cada día se han convertido en guías fundamentales para esta investigación y para mi vida. Gracias por todo, bonita.

He tenido la inmensa suerte de contar con dos directores que se han volcado en este trabajo. Mario y Elena me han ofrecido mucho más que su extraordinaria profesionalidad y, me han brindado su amistad y cariño. Elena, gracias por dar tanto, por tu valor de intemperie y, ante todo, por tu ordinariez, que nos lleva a lo pequeño y nos permite construir enormes refugios contra el sufrimiento. Que sigamos disfrutando y aprendiendo en las muchas tramas que tenemos por delante. Mario, gracias por tu mirada oblicua, por tu cercanía y por tu hospitalidad siempre deseosa por practicar la sociología colectivamente. Sin tus comentarios severos (por lo que tanto he protestado y seguiré protestando) esta tesis sería muy diferente.

Por último, quiero agradecer a mi familia su apoyo incondicional. Ellos son el amarre último y primero. Luis, gracias por tu constante inspiración. Que nuestros caminos sigan entrelazados y llenos imaginación y juego.

Esta tesis está dedicada a mis padres, y solo puedo entenderla a partir de lo que he aprendido de ellos: su fuertísimo deseo de justicia, su curiosidad y su entusiasmo.

Iba a proponeros, como ejercicio de clase, un “Himno al trabajo”, que no debe contribuir a entristecer al trabajador como una canción de forzado, pero que tampoco puede cantar, insinceramente, alegrías que no siente el trabajador.

Conviene, sobre todo, que nuestro himno no suene a canto de negrero, que jalea al esclavo para que trabaje más de la cuenta.

(Antonio Machado, Juan de Mairena).



# Índice

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>9</b>
<b>Índice .....</b>	<b>13</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>17</b>
<b>Summary.....</b>	<b>20</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 1 Aproximación a las experiencias de estrés relacionadas con el trabajo como objeto de estudio .....</b>	<b>33</b>
<b>1. I Claves teóricas para el estudio sociológico de las experiencias de estrés .....</b>	<b>35</b>
1. El estrés como objeto de estudio de la sociología .....	35
2. Una propuesta de articulación teórica: es estrés como encarnación.....	42
<b>1. II Orientación metodológica.....</b>	<b>49</b>
1. Premisas y plan de investigación .....	49
2. De-limitaciones del objeto de estudio.....	52
3. Estrategia comparativa entre dos ámbitos profesionales.....	54
4. Enfoque cualitativo .....	59
5. Otras fuentes.....	68
<b>CAPÍTULO 2 Estrés como gestión de la ubicuidad .....</b>	<b>71</b>
1. El sentido común del estrés .....	73
2. La historia del término “estrés”: naturalización y psicologización del fenómeno.....	82
3. El carácter polifacético del estrés .....	99
<b>CAPÍTULO 3 Transformaciones del régimen laboral y cambio del modelo social .....</b>	<b>115</b>
1. Un modelo de partida: el fordista-keynesiano .....	118
2. Transformaciones del régimen laboral y productivo .....	121
3. Metamorfosis del modelo social .....	124
4. Efectos de las transformaciones del régimen laboral .....	127
5. Colectivos afectados por la flexibilización del empleo.....	138

<b>CAPÍTULO 4 Ámbitos profesionales del telemarketing y la consultoría .....</b>	<b>151</b>
1. El “paradigma de la flexibilidad” .....	155
2. El ámbito profesional del telemarketing .....	163
3. El ámbito de la consultoría.....	184
<b>CAPÍTULO 5 El estrés como encarnación de la intensificación del trabajo .....</b>	<b>201</b>
<b>5. I Una “carga excesiva” .....</b>	<b>205</b>
1. Condiciones sociohistóricas de la intensificación del trabajo .....	206
2. Objetivos laborales ilimitados en las relaciones empresariales de externalización.....	214
3. Sobre-carga, esfuerzo y sus límites en las relaciones asimétricas del trabajo .....	222
<b>5. II Movimiento.....</b>	<b>227</b>
1. “Que se mueve ligeramente y anda por el aire” .....	228
2. La pradera.....	230
3. “Moverse”: disposiciones prácticas de los consultores.....	238
4. Posar.....	244
5. La colmena .....	246
6. El sujeto posado, el sujeto paciente.....	251
<b>5. III Presión.....</b>	<b>259</b>
1. ¿Una disciplina para gobernarlos a todos?.....	260
2. Colmenas y rasas: La producción del espacio sociolaboral como un “cuadro vivo” .....	263
3. La disolución de los límites del espacio sociolaboral en consultoría.....	267
4. Las tramas de seguimiento: en torno al yo autoevaluado .....	272
5. Las tramas de seguimiento: control sociotecnológico y administrativo .....	279
6. Ellos, nosotros, yo.....	288
<b>5. IV Inercia.....</b>	<b>299</b>
1. Diferentes puntos de partida en un trasfondo similar: Los itinerarios de los consultores	302
2. “Somos todos copias de todos”: políticas de normalización.....	310
3. El “trampolín”: la promesa de ascenso social .....	323
4. Dos vías de entrada al sector del telemarketing .....	335
5. Un difícil acompasamiento: políticas de normalización simplificadas.....	342
6. La tensión en el acomodo: Rasgos de una sociabilidad laboral centrífuga .....	350

<b>CAPÍTULO 6 El estrés como encarnación de las tensiones del reconocimiento.....</b>	<b>367</b>
<b>6. I Riesgos del reconocimiento.....</b>	<b>369</b>
1. Reconocer, reconocerse y ser reconocidos .....	370
2. El valor de las actividades y los cuerpos .....	377
3. Riesgos del reconocimiento y estrés dramático .....	387
<b>6. II Altura.....</b>	<b>401</b>
1. Haciendo números: desvalorización en el call center .....	404
2. Fragilidad, amenazas y contradicciones a través del teléfono .....	421
3. El rozamiento de la rutina.....	441
4. Aquello que se muestra: Trabajo en las alturas e inflación del yo .....	456
5. Alineación entre trabajadores, profesión y empresa.....	461
6. Aquello que se esconde: frente al espejo del cuarto de baño.....	476
<b>6. III Soporte.....</b>	<b>489</b>
1. Narraciones como soporte de la experiencia cotidiana .....	489
2. El salto del héroe .....	500
3. El peso de la necesidad .....	519
<b>6. IV Resistencia.....</b>	<b>533</b>
1. La encarnación de relatos como inspiración a la resistencia.....	533
2. “Quitarle peso”: estrategia de desafección y desintensificación en telemarketing .....	537
3. Dificultades para “marcar límites” al trabajo en consultoría .....	553
<b>Conclusiones.....</b>	<b>565</b>
1. Síntesis y balance sobre herramientas conceptuales y metodológicas .....	566
2. Polisemia y ambivalencia del estrés.....	571
3. Alcance de los casos de estudio .....	575
4. Factores sociolaborales del estrés.....	578
5. Las condiciones sociohistóricas del estrés .....	587
6. Coda.....	594

<b>Anexos .....</b>	<b>596</b>
Anexo 1: Relación de entrevistados .....	597
Anexo 2: Índice temático de entrevistas.....	600
Anexo 3: Compilación de imágenes.....	602
Anexo 4: Índice de tablas, graficos e imágenes.....	607
<b>Bibliografía.....</b>	<b>609</b>

## Resumen

Esta investigación se propone como *objetivo principal* una comprensión sociológica del estrés, que vincule este a procesos de subjetivación enmarcados en relaciones sociales y de poder que se actualizan en contextos locales y organizativos, y que a su vez se constituyen dentro de procesos históricos más amplios. No se pretende tanto reivindicar el estrés como un objeto de estudio de la sociología sino más bien reconsiderarlo como indicio de las formas de subjetivación que se articulan en las relaciones laborales en el capitalismo contemporáneo. Para ello, este trabajo se centra en un análisis comparativo entre las experiencias del estrés en el contexto laboral de trabajadores jóvenes de los ámbitos profesionales de la consultoría y el telemarketing. Ambos sectores están asociados a un alto ritmo, movilizan a una fuerza de trabajo joven y pueden a asociarse a tendencias representativas de diferentes formas de producción terciarizada (identificadas comúnmente como taylorismo y post-taylorismo), derivadas de la estructuración del mercado laboral y de los procesos de flexibilización del empleo. Los *objetivos generales* han consistido en:

- a) Analizar las representaciones del estrés en los discursos y relatos de los trabajadores.
- b) Contextualizar los sentidos que estos movilizan en torno a sus vivencias de estrés en el trabajo con respecto a las formas en las que se organizan las relaciones laborales.
- c) Vincular estos sentidos al modo en el que se configuran las prácticas cotidianas que se dan en los centros de trabajo, los procesos de estructuración social, las narrativas que elaboran los trabajadores y las formas en las que estos se presentan públicamente.

Para cumplir estas metas se ha aplicado una *metodología* basada en una perspectiva cualitativa orientada etnográficamente, esto es, centrada en los sentidos que los agentes confieren a sus prácticas enmarcadas en su vida cotidiana. La técnica protagonista ha sido la entrevista semiestructurada cuyos textos producidos han sido analizados teniendo especial atención a las dimensiones referencial, socioestructural, narrativa e interactiva. Se han realizado 33 entrevistas a empleados y cargos intermedios de empresas del ámbito de la consultoría y el telemarketing.

Los *resultados* del análisis muestran que los trabajadores de estos dos sectores movilizan diferentes sentidos en la comprensión y expresión de sus vivencias de estrés relacionadas con el trabajo. El uso flexible y abierto del término convoca una pluralidad de significados que remiten a un “sentido común” orientado por los discursos y prácticas científicas que lo han articulado y que condicionan la psicologización y naturalización de su representación como una en-



tividad sustancializada aunque ubicua, intrínseca al organismo y asociada a los trastornos en la salud, pero también como producto de las estructuras psíquicas, las valoraciones subjetivas y la gestión estratégica del individuo.

El análisis de las representaciones del estrés en los discursos de los trabajadores entrevistados muestra una ambivalencia entre una connotación negativa (sufrimiento) y otra positiva (adrenalina) aunque, significativamente, esta segunda concepción solo se infiere de las enunciaciones de los consultores. Por otra parte, los significados que los entrevistados le confieren puede sintetizarse en dos acepciones: sobrecarga (demanda excesiva) e inestabilidad identitaria (formas de desasosiego en relación con la imagen que el sujeto proyecta ante los demás y ante sí mismo). La propuesta teórica de esta investigación es estudiar ambas dimensiones a través de las categorías de “intensificación del trabajo” y “tensiones el reconocimiento”.

Se han identificado seis factores sociolaborales a través de los que explicar los diferentes modos en los que los trabajadores jóvenes de telemarketing y consultoría elaboran la experiencia del estrés:

- a) La manera en la que se organiza la *actividad profesional* en el día a día de los centros de trabajo y su representación. El nivel de rutinización de la atención telefónica frente a la discrecionalidad de la que disponen los consultores.
- b) La configuración de las *relaciones de poder*. En los call center tienen una mayor centralidad los mecanismos disciplinarios, mientras que en la alta consultoría predomina una lógica gubernamental.
- c) La articulación de las *trayectorias de los trabajadores* con las estrategias de gestión empresarial. Las formas de socialización en consultoría tienen un efecto normalizador, basado en un fuerte compromiso con el trabajo motivado por el éxito profesional y la promesa de ascenso social. Los teleoperadores tienen menos condiciones para la cohesión o la adscripción a un modelo identitario común.
- d) Las *formas de reconocimiento*. Los agentes de telemarketing están expuestos a tensiones derivadas del “rebajamiento” que sufren por parte de la gerencia y de los interlocutores, mientras que en consultoría las tensiones provienen del requerimiento de “inflar” el valor propio y proyectarlo en una búsqueda insaciable de reputación.
- e) Las *narrativas maestras* o repertorios de justificaciones a los que los sujetos recurren en la elaboración de sus relatos personales. En estos, los consultores expresan el estrés ligado a una concepción de su agencia como elemento definidor de su biografía, compuesta lineal y progresivamente, mientras que para los teleoperadores el estrés es un aspecto obvio de la relación laboral que tiende a recrudecerse conforme mayor es el estado de carestía y que debe ser minimizado en la medida de lo posible.

- f) Las *resistencias* mediante las que los sujetos confrontan el estrés. En el telemarketing se dan prácticas de desafección y des-intensificación, mientras que en consultoría los empleados encuentran muy disminuida la capacidad de confrontar los intereses gerenciales.

Las *conclusiones* de esta investigación afirman que los modos en que los sujetos experimentan sus vivencias de estrés están constituidos socialmente. Una serie de factores vinculados a la organización de las prácticas cotidianas en los centros de trabajo, los itinerarios sociolaborales, las componendas identitarias de clase y género y su presentación pública condiciona que consultores y teleoperadores perciban y expresen el estrés de manera diferente. Los primeros como expresión de su valor individual, aquilatamiento de su experticia acumulada y signo de su éxito provenir; los segundos como la incuestionable naturaleza del trabajo cotidiano, que necesariamente debe afrontarse. Tal diferencia debe vincularse con condiciones sociohistóricas más generales, como son los procesos de mercantilización capitalista del trabajo y su consecuente racionalización e intensificación, la existencia de dispositivos disciplinarios y de control y la diferenciación e individualización vinculada a patrones de clasificación y jerarquización social. La experiencia del estrés supone, en definitiva, la encarnación de este conjunto de condiciones sociales como una forma de (re)producción del sentido que los actores movilizan para soportar y confrontar el trabajo.

## Summary

This research aims mainly at a sociological understanding of stress, linking it to subjectivism processes framed within social and power relationships updated in current local and organizational contexts, in turn conformed within wider historical processes. It is not intended here to vindicate stress as a subject of sociological study, but to reconsider it as an indication of the subjectivism forms which are articulated in the working relationships of modern capitalism. For that purpose, this essay focuses on a comparative analysis of the stress experiences within the labor context of a group of young workers, belonging all of them to the consultancy and telemarketing branches. The *main goals* have consisted of:

- a) Analysing stress manifestations during workers' speeches and accounts.
- b) Contextualizing the meaning these workers set in motion about their stress experiences at work regarding the ways in which working relationships are organized.
- c) Linking these meanings to the way in which everyday practices are shaped in workplaces, as much as in social structuring processes, the narratives elaborated by workers and the ways these are publicly introduced.

To accomplish these targets, a methodology based on a ethnographically-oriented qualitative perspective has been applied, meaning it is focused on the meaning the agents confer to their activities within their everyday life. The main technique has been the semistructured interview whose output has been analyzed taking the referential, sociostructural, narrative and interactive dimensions into special account. 33 interviews to employees and intermediary staff have been carried out, all of them belonging to companies of the consultancy and telemarketing fields. Both fields have a close partnership mobilizing young workforce and they can be linked to representative trends of outsourced production methods (commonly identified as taylorism and post-taylorism), derived from the labor market structuration and the flexibilization of employment processes.

The results of the analysis show that workers activate different senses during the understanding and expression of their work-related stress experiences. The open and flexible use of the term results in a variety of meanings remitting to a "common meaning" guided by scientific discourses and practices which have articulated it and condition the psychologization and naturalization of their representation as a substantialized though ubiquitous entity, in turn inherent to

the body and linked to health disorders. But also as the result of psychical structures, subjective assessments and the strategic management of the individual.

The analysis of the stress manifestations during the speeches of the interviewed workers show an ambivalence between a negative connotation (suffering) and a positive one (adrenaline), though the later is only deduced from the consultants' utterances. On the other hand, the meanings the interviewees confer to it can be summarized in two definitions: overload (excessive demand) and identity instability (ways of unease related to the image projected by the subject to the others and to himself). The theoretic proposal of this research is to study both dimensions through the categories of "intensification of work" and "tensions of recognition".

There have been six socio-occupational factors which explain the different ways young workers in the fields of consultancy and telemarketing elaborate their stress experience:

- a) The way in which *professional activity* is organized in the daily life of workplaces and their representation. The level of routinization in telephone assistance against the discretion which consultants have at their disposal.
- b) The configuration of *power relationships*. Call centres have a greater centrality of disciplining mechanisms, while at high-end consultancy prevails a government logic.
- c) The interaction of *workers' career paths* and business management strategies. The ways of socializing in consultancy have a normalizing effect based on a strong commitment with work, motivated by professional success and the promise of social promotion. Telephone operators have less capacity for cohesion or ascription to a common identity model.
- d) The *ways of recognition*. Telemarketing agents are exposed to tensions derived from "abasement" caused by managers and interlocutors, while at consultancy tensions come from a necessity of "inflating" self-esteem and utilize it on an insatiable search for higher reputation.
- e) The *master narratives* or the repertory of justifications the subjects invoke when elaborating their personal accounts. In these, consultants express a conception of their agency as a defining element of their biographies, in turn linearly and progressively composed, while in the case of operators this is an obvious aspect of the working relationship which tends to worsen the greater the shortage is, and which must be minimized as much as possible.

- f) The *resistances* through which subjects confront stress. Practices of disaffection and de-intensification are found at telemarketing, whereas consultancy employees find their capacity of confronting management interests very diminished.

The *conclusions* of this research state that the ways in which subjects experiment their stress experiences are socially conformed. A number of factors linked to the organization of everyday practices at workplaces, the socio-occupational itineraries, the class and gender identity arrangements and their public presentation affect consultants and telephone operators' perception and the different ways in which they express their stress. The first ones, as an expression of their individual value, appreciation of their accumulated expertise and sign of their promising future. The others, as the unquestionable nature of daily work which necessarily has to be dealt with. That difference must be linked to the main socio-historic conditions, such as the processes of capitalist commodification of labor and their resulting rationalization and intensification, the existence of disciplinary and control devices, and the differentiation and individualization linked to classification patterns and social hierarchization. In short, the experience of stress supposes the incarnation of this combination of social conditions as a way of (re)producing sense social actors set in motion to bear and confront work.





## *Introducción*

Hemos aprendido de nuevo a sentir nuestro cuerpo, hemos reencontrado bajo el saber objetivo y distante del cuerpo este otro saber que tenemos del mismo, porque está siempre con nosotros y porque somos cuerpo. De igual modo será preciso despertar la experiencia del mundo tal como se nos aparece en cuanto estamos en el mundo a través de nuestro cuerpo, en cuanto percibimos el mundo con nuestro cuerpo. Pero al tomar así nuevo contacto con el cuerpo y el mundo, también nos redescubriremos a nosotros mismos ya que, si percibimos con nuestro cuerpo, el cuerpo es un yo natural así como el sujeto de la percepción (Merleau-Ponty, 1962: 239; traducción propia).

Esta investigación nace de una sensación. Se trata de una presión en la parte superior del estómago, un peso que no proviene de ninguna parte o que se encuentra dentro de mi propio cuerpo: mi estómago pesando sobre sí mismo, cerrado sobre sí mismo. La boca del estómago se cierra rígida, deja mis adentros a oscuras con un fuego frío y tenue. Puede que no. Que no se localice en el estómago sino algo más arriba, en la tela interna que comunica este con los pulmones. Una carcasa que no permite a mis pulmones crecer del todo, que contiene la respiración honda en una pared de yeso. La sensación es la de un yeso que se endurece gradualmente dentro de mí. Poco a poco, de manera casi imperceptible. Y la garganta, también, enroscándose sobre sí misma pareciera que quiere expulsar la tensión fuera, aliviarla en el aire, en el vaso de agua, filtrarla a los músculos del cuello y los hombros, disolverla en la boca, con sus gestos tranquilos y suaves. Pero no, la boca no sabe y participa inconsciente del movimiento en espiral, multiplicando la tensión hacia fuera con aquello que tiene a mano. Y así, me deshago sutilmente, pero ahora desde fuera hacia dentro: partiendo de la superficie final de los dedos, en los que muerdo mis uñas en una trituración lenta, circular e infinita. De esta manera, literalmente, me voy consumiendo.

Esta investigación nace de una sensación que considero insoportable aunque, quizá, sea la expresión más clara de cómo mi cuerpo soporta mi existencia, nuestra existencia. Al fin y al cabo



es el reflejo (el acto reflejo) de mi vida, del modo en el que me constato día tras día. Quizás esa es la razón por la que me reconozco vivamente en esta sensación y en la que si soy honesto no puedo decir que no encuentre cierta satisfacción. Aquello en lo que me identifico, lo que “entraña” mi compromiso cotidiano con el mundo, está íntimamente vinculado con esa vivencia.

\*       \*       \*

A mediados del año 2010 me encontraba ante los últimos trabajos del máster que, en cierta manera, pondría fin a mis estudios. Periodos de entregas que siempre he vivido con bastante nerviosismo. En aquella época, recuerdo interpretar como una ironía la lectura de aquellos autores postoperaistas que proclamaban la “inmaterialización del trabajo” en la forma que adoptaba en la contemporaneidad<sup>1</sup>. Pensaba: “si fuese mi ‘alma’ la que opera en la actividad que realizo frente a la pantalla del ordenador no estaría tomando *omeprazol* por el dolor de estómago”. La propia sensación de ansiedad era la premisa de lo que se fue conformando como una intuición: *el modo en el que el trabajo pone en juego la subjetividad no podía discurrir al margen de los cuerpos y la materialidad*. Cuestión que me despertó el suficiente interés como para cambiar el tema de la tesis que recién había matriculado sobre emociones y movimientos sociales. Algunos meses después pasé a centrar mi atención a la experiencia de estrés en el trabajo.

El estrés suponía un punto de apoyo desde el que delimitar la investigación: podemos nombrarlo, describirlo y leer o hablar sobre él. Por una parte, remite a una vivencia que pone la corporalidad en un primer término: consolidado inicialmente como objeto de estudio de la fisiología, se asocia sistemáticamente a alteraciones somáticas y a efectos sobre la salud. Por otra, es representado con frecuencia como el fruto de las transformaciones que han experimentado el trabajo y los estilos de vida, un emblema de la sociedad contemporánea, lo urbano y la velocidad que los caracteriza. En efecto, la experiencia de estrés nos permite acercarnos a cómo los sujetos se entienden a sí mismos y perciben el mundo a la luz de estos cambios, es decir, en tanto que partícipes de unas relaciones laborales que se han vuelto más exigentes, inseguras y en las que los componentes psicoafectivos e identitarios desempeñan un papel central. Ahora bien, ¿es experimentado el estrés de manera homogénea en todos los contextos y por todas las personas? Frente a algunas imágenes simplificadoras en torno a los efectos de las transformaciones del trabajo sobre la vida emocional de los trabajadores, una mirada al estrés desde una

---

<sup>1</sup> Lazzarato y Negri (2001) identifican el proceso de “inmaterialización del trabajo” con la introducción de aspectos como la afectividad, la comunicación, la cooperación, la creatividad o el intelecto en las relaciones productivas en el capitalismo contemporáneo, lo que asocian a la subsunción de la vida y la subjetividad humana por la lógica capitalista.

perspectiva sociológica que tomara en consideración diferentes realidades laborales podía resultar enriquecedora.

Ahora bien, el estrés es un *objeto de estudio escurridizo*, particularmente para la sociología. Su reciente historia como objeto científico de la biomedicina y la psicología han fomentado su representación como una entidad ahistórica, apolítica y descontextualizada, en la que lo social queda reducido a un conjunto de factores externos que lo desencadenan o lo mitigan. Además, su divulgación en la lengua corriente y la naturaleza inespecífica que lo caracteriza promueven que el término refiera una pluralidad de situaciones, movilizándolo sentidos ambivalentes e instituyéndose en el imaginario como causa de innumerables efectos y efecto de innumerables causas. Así, instituciones públicas como la OMS o la OIT alertan sobre los riesgos que esconde y las grandes pérdidas económicas que genera considerando sus daños sobre la salud, llegando a otorgarle el renombre de “epidemia del siglo XXI”. Al mismo tiempo, los textos de autoayuda brindan consejos sobre cómo manejarlo adecuadamente, fomentando el bienestar o dirigiéndolo hacia metas personales o fines productivistas. De esta manera, si en el imaginario existe un consenso sobre la vinculación del estrés con el sufrimiento humano, también lo hay sobre su relación con la autorrealización y la vida activa.

Frente a su concepción psicologicista, esta investigación parte de la premisa de que podemos aspirar a una *comprensión sociológica del estrés*, vinculándolo a procesos de subjetivación enmarcados en relaciones sociales y de poder, que se actualizan en contextos locales y organizativos, y que a su vez se constituyen dentro de procesos históricos más amplios. Ello supone, en primer lugar, someterlo a una mirada reflexiva que dé cuenta de cómo, antes de ser una categoría del sentido común, el estrés es fruto de una serie de prácticas y discursos científicos que articulan códigos simbólicos y comportamentales preexistentes (Newton, 1995). Para su estudio, por tanto, no contamos con una perspectiva privilegiada e inocente, en la medida en la que todo enfoque, y más aún el abordaje científico que se pretende transparente, introduce implícitamente concepciones previas sobre el mundo. El análisis que aquí se propone, enmarcado en el contexto de las investigaciones académicas<sup>2</sup>, no pretende más que contribuir, de manera parcial y limitada, a dar presencia a algunas facetas del estrés frecuentemente desatendidas en su estudio científico. Soy consciente de que esta operación generará inevitables fricciones con la manera en la que este ha sido convencionalmente figurado, especialmente por los planteamien-

---

<sup>2</sup> Cabe señalar que esta investigación ha sido financiada por una beca FPU ofrecida por el Ministerio de Educación, sin la cual no hubiera sido posible. Este hecho recuerda en qué medida la gestión neoliberal de la investigación académica supone una terrible amenaza a que los y las estudiantes puedan realizar tesis doctorales sean cuales sean sus recursos económicos.

tos de la psicología y la medicina. Al fin y al cabo, nos encontramos ante una tarea de desbroce de la propia categoría de estrés y corremos el riesgo de que durante el proceso esta se encasquille en nuestras manos. Por eso, será necesario realizar todo tipo de ensamblajes con utillaje conceptual proveniente de las ciencias sociales, siguiendo más una estrategia de traducción (y traslación) que un intento por consolidar el estrés como un objeto de la sociología.

Consecuentemente, al vincular el estrés a los procesos de subjetivación estamos situando a las personas o, más precisamente sus experiencias, en el centro del análisis. Como tendremos ocasión de comprobar, esto no nos confina al ámbito privado de la vida mental o de la individualidad, sino que por lo contrario nos convoca en la interacción cotidiana como medio privilegiado a través del cual recomponer cómo los sujetos confieren sentido a sus vivencias. La estrategia describe aquí un giro importante. Dada la intención por no dotar al estrés de un carácter natural y ahistórico que esté definido de antemano (lo que tiende a marginar lo social como mero componente contextual), partiremos del estrés “vivido”, en tanto que objeto de (y sujeto a) la experiencia humana, y no del estrés “en sí mismo”, sea cual sea su naturaleza.

Efectivamente, el análisis de esta experiencia exige poner en tela de juicio diferentes premisas asentadas en las perspectivas que han tratado el estrés. En primer lugar, distanciándose de las posturas teóricas tanto subjetivistas como objetivistas, según las cuales la producción de sentido puede reducirse a una manifestación ahistórica de la conciencia y voluntad individuales o, por lo contrario, a la expresión de una lógica universal supraindividual que determinara lo social (Voloshinov, 1992). Por consiguiente, debemos eludir la dicotomía que separa la acción de la estructura. Sintéticamente: la praxis social significativa no es reducible al efecto de una estructura que se reproduce en la acción humana pero tampoco es el fruto de un sujeto soberano. Más bien es la “la lógica de la espontaneidad histórico-natural que no es plenamente autoconsciente ni está completamente determinada por el exterior” (García Selgas, 1995: 506). Al fin, el estudio del sentido que se le confiere a las vivencias de estrés desde la perspectiva que aquí se propone debe ser capaz de sortear la distinción categórica entre lo natural y lo cultural. La experiencia del estrés no es una sensación corporal simbolizada, al menos, no solo. La corporalidad, lejos de ser concebida como naturaleza dada a priori, como organismo, se nos presenta como una dimensión fundamental de las disposiciones perceptivas del sujeto, que son sociohistóricamente moldeables o, en otras palabras, sedimentación de las corrientes prácticas (o las prácticas corrientes) en las que los agentes están sumidos de manera recursiva.

Por ello, no podemos abandonar el plano de las prácticas y vivencias *ordinarias* como ese ámbito que siendo cotidiano es a su vez generador de orden (Casado, 2014: 56). Ahí es donde “lo estructurante y lo estructurado” es activamente encarnado por los sujetos en su interacción: no

de manera mecánica, homogénea o definitiva, sino como un proceso abierto que requiere precisamente de la iniciativa y el compromiso de los agentes. Agencia que queda irremisiblemente conectada a procesos y formaciones sociales más amplias y que, sin duda, trasciende el plano del “cara a cara”. Las experiencias de estrés quedan así necesariamente enredadas en un conjunto heterogéneo de procesos socialmente situados, en los que la manifestación patológica, que suele centrar la atención de los investigadores, no es más que un hito visible dentro del trasunto plural de situaciones mucho más “normales”. Lo que aquí se propone es, en definitiva, perseguir al estrés desde la inquietud hasta el colapso, entendiendo cómo la “enfermedad” cobra relieve sobre un trasfondo de desasosiegos y malestares cotidianos.

Ahora bien, las experiencias de estrés, en tanto que objeto de estudio, resultan también de interés como *indicio* de un asunto más general: los modos de subjetivación que se dan en las relaciones laborales en el capitalismo contemporáneo. En otras palabras, cómo los trabajadores organizan su experiencia y se entienden a sí mismos como sujetos (y objetos) del trabajo. Si seguimos la proclama de Elias (1989), existe una íntima vinculación entre las estructuras socio-políticas de un determinado periodo histórico y las estructuras psíquicas y emocionales de los sujetos que lo habitan. Por tanto, ¿es posible considerar el fenómeno del estrés en consonancia con ciertos rasgos característicos de la sociedad contemporánea? La pregunta sugiere una ampliación del proyecto de Elias. Mientras que su estudio sobre el proceso civilizatorio desentrañaba la influencia del monopolio institucional de la violencia y la intensificación de la interdependencia social sobre el autocontrol de la vida emocional, del mismo modo dejaba pendiente numerosos interrogantes acerca de cómo la creciente mercantilización de la fuerza de trabajo se alineaba con formas de subjetivación específicas, rastreables en hábitos, formas de vida y dinámicas de modulación de las pulsiones anímicas. Interrogantes que se multiplican si consideramos las transformaciones que han experimentado las formas de organización del trabajo a lo largo del siglo XX.

Llegamos pues a la siguiente pregunta, formulada por Boltanski y Chiapello (2002: 48) en su esfuerzo por dar cuenta del “espíritu” del nuevo capitalismo: “¿Qué forma debe adoptar la existencia, en armonía con las exigencias de una acumulación siempre insaciable, para que un gran número de actores estimen que vale la pena de ser vivida?”. Estos autores nos invitan a poner en relación los modos en los que se despliegan los procesos de subjetivación con un conjunto de creencias que justifican y simultáneamente limitan el *orden de acumulación capitalista*. Así, la elaboración de la experiencia de estrés, que de hecho remite a “exigencias” excesivas y a sensaciones de incertidumbre y nerviosismo que bien pueden derivar de las formas concretas de la organización del trabajo, nos sitúa ante los modos en las que los sujetos se entienden a sí mis-

mos y perciben el mundo. Ello no puede explicarse sin tener en cuenta las relaciones de poder en las que estos están involucrados y los sistemas de legitimación de las instituciones y organizaciones en las que participan. “¿Hasta qué punto estoy dispuesto a trabajar a este ritmo?”, “¿soy capaz?”, “¿por qué hacerlo?” son preguntas cuya respuesta está ligada a las circunstancias sociales de los sujetos.

Entre los elementos que involucra la flexibilización que ha experimentado el trabajo en los estados del norte global a partir de los años 70, es común referirse a la *individualización y psicologización* de las relaciones laborales. El eje central de estas reside en la obligación moral del individuo a participar en la regulación de su propia vida, lo que se apoya en los valores tan propios de la modernidad como la autodeterminación, la responsabilidad de sí o la libertad de elección (Rose, 1999). De esta manera, una multitud de cualidades de corte psicológico, como la motivación, la actitud positiva o la proactividad han pasado a conformar requisitos básicos para la eficacia productiva y la cualificación laboral, lo que es visto por muchos como una ambigua estrategia de (auto)control y disciplina (Knights y Willmott, 2007; Crespo y Serrano, 2012). La “gestión del estrés” se sitúa entre estos requisitos, en tanto que destreza que permite a las personas a hacer frente a altas cargas de trabajo sin desgastarse ni disminuir su implicación. Refiere asimismo a un individuo soberano de su propia vida emocional y de su adaptación exitosa a entornos desafiantes.

Pero las transformaciones del trabajo no se dan de manera homogénea. Sus efectos, como expresa Castel (1997: 472), son *contrastantes* sobre los diferentes grupos a los que afectan. Ello exigirá que confrontemos los procesos de subjetivación, por una parte, con las trayectorias por el espacio social, es decir, que seamos capaces de situar las experiencias del estrés como parte de las dinámicas de estratificación y ordenamiento social en función de dimensiones como la clase, el género o la edad. Las relaciones laborales (tanto su institucionalización en la segmentación laboral como su despliegue en las prácticas cotidianas) se articulan con estos principios de ordenación dando lugar a diferentes identidades, no en función de una serie determinada de rasgos sustantivos (ser de clase baja, ser hombre, ser joven), sino como una intersección dinámica y heterogénea de elementos subjetivos y objetivos, semióticos y materiales. Por otra parte, será fundamental localizar estos procesos en las dinámicas que promueven las diferentes formas de organización del trabajo, entendidas estas en sus lógicas concretas y como el resultado de estrategias de diferentes actores y de circunstancias sociohistóricas específicas (Alonso, 2007). Esta perspectiva requiere que seamos muy cautos a la hora de utilizar modelos ideales muy generalistas –(post)fordismo, post(industrial), (post)burocrático...–, pues corren el riesgo de simplificar excesivamente la realidad explicada.

Finalmente, esta investigación propone una mirada atenta al sufrimiento humano como objeto de estudio de la sociología. Una mirada que sea lo suficientemente cercana para empatizar con el dolor ajeno pero que, al mismo tiempo sepa mantener una distancia prudencial para no abismarse en el horror que arrastra la producción social del daño. Solo en el impulso analítico que abre esta distancia nos es posible desentrañar el sufrimiento en sus ambigüedades y sutilezas. Reconocerlo también como una fuente ilimitada de satisfacción personal, e interpretarlo, aun cuando nos hemos habituado a él, como un indicio de la lógica más amplia de lo social. Es precisamente este ámbito resbaladizo desde el que propongo una reflexión ética en torno al estrés y el trabajo.

Como afirmaba Andrés Bilbao (1997: 3), “el trabajo como algo penoso y el trabajo como liberación van unidos permanentemente”. El estrés experimentado en el trabajo nos va a situar en esta contradicción pero, al mismo tiempo, sus manifestaciones servirán como indicios para examinar las lógicas perversas (o virtuosas) que esta genera. El propio curso de esta investigación, con su cauce de inquietudes, angustias y compromisos, ha servido como punto de referencia inevitable para las cuestiones que en adelante se tratan. Los relatos de los trabajadores que escucharemos se funden de manera recurrente con mi propia voz, y las corrientes nerviosas a las que aluden describen en ocasiones meandros similares y desembocan en páramos reconocibles. El presente texto es en definitiva el sedimento de esas corrientes prácticas, de esas vivencias habitualmente contradictorias a través de las cuales (y gracias a las cuales) he llegado a escribir el texto que aquí se presenta.



## CAPÍTULO 1

### *Aproximación a las experiencias de estrés relacionadas con el trabajo como objeto de estudio*

Solamente una vez que se hayan dulcificado las tensiones entre los seres humanos, las contradicciones que se dan en la estructura de las interrelaciones humana dulcificarán las tensiones y contradicciones en el interior de los hombres (Elias, 1989: 631).





## **CLAVES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO SOCIOLÓGICO DE LAS EXPERIENCIAS DE ESTRÉS<sup>3</sup>**

La imaginación sociológica permite a su poseedor comprender el escenario histórico más amplio en cuanto a su significado para la vida interior y para la trayectoria exterior de diversidad de individuos. Ella le permite tener en cuenta cómo los individuos, en el tumulto de su experiencia cotidiana, son con frecuencia falsamente conscientes de sus posiciones sociales (Mills, 1953: 23).

### ***1. El estrés como objeto de estudio de la sociología***

Inicialmente, el estrés se configuró como objeto de estudio en el campo de la medicina, en el que el término comenzó a utilizarse en las primeras tres décadas del siglo XX vinculado a teorías sobre la fisiología animal y los instintos (Beehr y Franz, 1987). El fisiólogo Hans Selye (1976) lo presentó como un mecanismo esencial en la adaptación del organismo al medio, definiéndolo como una respuesta inespecífica, movilizadora por el sistema neurohormonal, ante ciertos estímulos amenazantes. La intensidad o el mantenimiento en el tiempo de tales estímulos, según la teoría elemental del Síndrome General de Adaptación, generaría efectos negativos sobre estado mental o físico del individuo, de manera que analizar los factores de estrés se convirtió en una propuesta para predecir trastornos en la salud. Gracias a los exitosos resultados que tuvo su aplicación durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, a su adscripción al discurso por la promoción de la salud y su aplicación a la esfera del trabajo, el estrés humano fue ocupando una posición privilegiada como objeto de investigación de la psicología (Newton,

---

<sup>3</sup> En esta memoria se ha decidido incorporar la mayor parte de reflexiones y referencias teóricas a lo largo de los diversos capítulos en los que se presenta los resultados del análisis, enfatizando la constante comunicación que ha existido entre el trabajo empírico y la consulta y síntesis de textos y herramientas conceptuales. Además, aunque esta investigación no se plantea la elaboración y contrastación de conceptos como meta principal, se encontrarán a lo largo del texto diversas propuestas de articulación teórica como puntos de partida que bien podrán ser seguidos en el futuro hacia una mayor elaboración. Hecha esta precisión, a continuación se definirán brevemente las claves fundamentales de la perspectiva desde la que se ha analizado las experiencias del estrés en relación con las aproximaciones sociológicas que convencionalmente lo han abordado.

1995: cap. 2). Desde la perspectiva dominante en aquel periodo, la activación de la respuesta del estrés se desencadenaría por la relación valorativa del individuo con su entorno y como respuesta a una exposición continuada a cierto tipo de factores delimitables. De esta manera, al concebirlo como un mecanismo conjunto del organismo y de la psique, se ha compuesto una noción de estrés caracterizada como una entidad universal, natural e individualizada. En consecuencia, la organización y expresión de tal vivencia queda separada del flujo de la historia, del entramado de la cultural y de las relaciones de poder, es decir, la dimensión social queda reducida a factores que activan dicho mecanismo desde “fuera”.

Sin embargo, aunque menos frecuentes, algunas investigaciones han dado mayor centralidad a aspectos sociales en el estudio del estrés. Lorient (2014) sintetiza dos aproximaciones diferentes desde la sociología. Una subrayaría los factores socioestructurales responsables del estrés en la búsqueda por objetivar su relación causal, mientras que otra cuestionaría la idea de estrés como entidad meramente natural o psíquica, defendiendo que este conforma una categoría socioculturalmente construida que determina cómo las personas se entienden a sí mismas. Entre ambas perspectivas podríamos situar aquellos trabajos que subrayan el carácter social que media en la percepción subjetiva del estrés y su relación con la conformación de identidades personales y sociales.

La primera de las aproximaciones, la que subraya los *factores socioestructurales*, trata de compensar los enfoques médicos y psicológicos, en los que el estrés varía solo en función de las demandas del entorno y las características personales y mentales del individuo, considerando la posición de estos en la sociedad o en las organizaciones. En la medida en la que los procesos de estratificación social determinan una menor o mayor exposición a dificultades y, por otra parte, condicionan el acceso a los diversos recursos que se pueden emplear para afrontarlas, los factores de estrés y sus efectos no se dan con la misma intensidad en diferentes grupos sociales. Es pionero en esta línea el estudio de Dohrenwend (1961) sobre el impacto de la reubicación de familias por la construcción de un puente en Manhattan. En él concluye que las formas de afrontamiento varían en función la clase de pertenencia y la etnia, siéndoles más fácil la adaptación a las familias blancas de clase media. De este modo, se constata que más allá del proceso de activación efectivo del estrés en una situación dada, la estructura social es un factor determinante sobre cómo se experimenta.

Estudiando la relación entre salud mental y relaciones laborales, Fenwick y Tausig (1994) han desarrollado esta perspectiva al señalar la importancia de la estructura social para explicar las diferentes condiciones laborales a las que acceden los trabajadores, tales como las exigencias del

puesto, la autonomía en el trabajo o el estatus adquirido por la profesión<sup>4</sup>. Así, la segmentación del mercado de trabajo determina tanto el acceso a recompensas materiales y simbólicas como la exposición a la vulnerabilidad, por ejemplo, a través de situaciones de desempleo, subempleo o de procesos de reestructuraciones empresariales. Ello implica que para explicar el estrés es preciso prestar atención a variables macroeconómicas, transformaciones en el tejido productivo pero, sobre todo, al entrecruzamiento de estos factores con los procesos de estratificación social en relación con el trabajo.

Si la anterior postura se centra en cómo la relación de la estructura social y diversos factores económicos y laborales determinan diferencialmente el estrés y la salud de los trabajadores, un conjunto de teorías surgidas en el contexto académico de los países escandinavos ha centrado su atención en las dimensiones organizativas del trabajo (Väänänen *et al.*, 2012). Como alternativa a las premisas de la psicología social de Kahn (1964), en la que el estrés se produce cuando el individuo percibe las demandas laborales como contradictorias, autores como Gardell (1975), Karasek y Theorell (1990) o Siegrist (1996) definieron unos modelos estadísticos para medir la influencia de los factores objetivos de la organización y las condiciones en el puesto de trabajo. Particularmente, se centraron en elementos como la intensidad de la demanda, el control de los trabajadores sobre la producción y el apoyo social en el contexto laboral, a partir de los cuales elaboraron modelos que han tenido un gran éxito para estimar la influencia de las condiciones del puesto de trabajo en la salud para grandes poblaciones. Sin embargo, estos modelos se muestran insensibles a contextos locales específicos, al reducir las variables a una serie de ítems genéricos para su medición cuantitativa (Loriol, 2014: 15). Además, los análisis suelen simplificar la pluralidad de sentidos que los trabajadores confieren a las diferentes formas en las que se manifiestan las demandas, el control y el apoyo social en sus puestos de trabajo. Además, en la medida en la que el uso de estas teorías en evaluaciones ergonómicas y epidemiológicas de organizaciones se ha compartimentado (por ramas profesionales, variables concretas...), se han desanclado de una perspectiva más estructural que promueva análisis del conjunto de la sociedad –como por ejemplo, cuánto y por qué aumentan las demandas laborales en la sociedad (ver Pérez Zapata, 2015)– y en relación con los procesos de estructuración social (interrogándose sobre cómo se distribuyen los efectos del estrés según clase, género, etnia...).

Este primer enfoque, en suma, constituye el esfuerzo por objetivar la influencia de factores sociales, de la estructura social o de la organización del trabajo, sobre el estrés. Orientados por

---

<sup>4</sup> En este sentido también se encuentra el trabajo de Abbott (1990), Peterson (1999), Wilkinson (2005) y Marmot (2005).

una perspectiva predominantemente positivista y una metodología cuantitativa (que toma en consideración grandes agregados de personas), son capaces de definir una etiología capaz de ser utilizada en cualquier contexto. Ahora bien, en tanto que no cuestionan la constitución psicofisiológica del estrés, estos factores sociales están condenados a aparecer como un marco contextual donde el estrés le ocurre al individuo. Se desestima así la relevancia de las variables estructurales para comprender los diferentes modos en los que se percibe la emocionalidad (Barbalet, 1998). Además, este enfoque tiende a centrarse en el estrés en tanto que factor patológico, es decir, solo es considerado en la medida en la que supone un riesgo para la salud, quedando desconsiderados los estados “normales” en los que el estrés no ha derivado en trastornos mentales o físicos pero que, sin embargo, suponen un componente importante en el *proceso* de elaboración de las experiencias de estrés. Al igual que desde la perspectiva cognitivo-conductual,

cuando piensan en cómo la gente experimenta el estrés, los investigadores que abordan este tema tienden a visualizar individuos asilados que se encuentran con experiencias potencialmente estresantes, valoran e interpretan tales experiencias, toman decisiones sobre cómo afrontarlas y de ahí se estresan o no en función de la efectividad de su respuesta (McLeod, 2007: 287; traducción propia).

Desde una segunda perspectiva, otros autores han reconocido el *carácter social del estrés en la conformación de identidades sociales y profesionales*, ligado a las tensiones que se dan en los procesos de reconocimiento y asignación de valor dentro de un marco cultural dado (McLeod y Lively, 2007). Enmarcadas inicialmente en la psicología social, estas teorías parten de la noción de “estrés de rol” como la interrupción del proceso de identificación que pone en riesgo la imagen que el sujeto tiene de sí mismo en una situación dada (Burke, 1991). Sin embargo, posteriores desarrollos ahondan en cómo estos procesos implican la interacción social, desplazándose del individuo a los contextos prácticos laborales (Tracy, Meyers y Scott, 2006) o al carácter colectivo de las prácticas de afrontamiento (Korczynski, 2003). Articulando esta y la anterior perspectiva se encuentra la elaborada propuesta de integración de elementos socioestructurales y psicosociales en la explicación de Pearlin (1989, 1999). Su énfasis en la interacción de diferentes factores de estrés, ligados a múltiples ámbitos sociales (como la familia, el trabajo o grupos de referencia...), así como en la influencia de los procesos de socialización en las “estrategias de afrontamiento” y en la variabilidad de las formas de “apoyo social”, introduce multitud de herramientas analíticas en la investigación del estrés. Un conjunto de autores han seguido los pasos de Pearlin ampliando sus líneas de investigación, como son Thoits (1991), Avison y otros (2010) o McLeod (2012).

Al introducir un enfoque psicosocial, esta perspectiva tiene la fortaleza de abrir dentro de los estudios sobre el estrés una multitud de debates. El estrés ya no es atendido como una alteración endocrina o una disonancia cognitiva, ya que el significado y la forma de sus manifestaciones variarán profundamente según la posición económica, social, étnica o de género de las personas. Sin embargo, como expresan McLeod y Lively (2007: 289), este tipo de estudio sociológico del estrés sigue asumiendo una conceptualización de la persona “demasiado estática, individualista e (irónicamente) psicologizada”. Al igual que la anterior perspectiva, en la medida en la que no cuestionan el estrés como constructo sociocultural no indagan reflexivamente sobre cómo las propias prácticas y discursos científicos condicionan la percepción que los actores tienen de sí mismos, teniendo en cuenta así el papel en los procesos de objetivación e institucionalización del estrés que desempeñan las organizaciones clínicas o de prevención de riesgos laborales, por ejemplo (Loriol, 2014: 37). Además, este enfoque muestra una tendencia a reducir el estrés a un producto de los elementos disfuncionales de la sociedad (falta de reconocimiento, por ejemplo), reforzando una postura funcionalista por la que los acontecimientos del plano situacional y emocional en última instancia están determinados por la estructura social, aunque se trate de una estructura internalizada a través de la socialización (McLeod y Lively, 2007: 280). Por último, hay que señalar que dado que estas investigaciones parten de una noción de identidad caracterizada por variables sociales que se dan por garantizadas se reproduce una concepción sustancialista de las mismas, en la que se asume que tras la categoría lingüística existe una realidad constatable, es decir, un “grupo social” con propiedades homogéneas. De este modo, el género, la edad, la clase social o la propia noción de identidad personal son considerados como prenociones estáticas y ajenas a las dinámicas sociohistóricas a través de las cuales se constituyen. En consecuencia, se pierde de vista la importancia de la agencia y la interacción social como ámbitos en los que estas identidades se actualizan y (re)configuran constantemente.

El tercer enfoque reacciona ante los dos primeros que se han descrito, a través de una *crítica constructivista o culturalista a la concepción de estrés* como una entidad meramente naturalizada y psicológica (Loriol, 2014). En esta línea sobresalen los pioneros trabajos antropológicos de Young (1980) y Pollock (1988). El primero defiende que el “discurso del estrés” es capaz de producir sentido común y saberes convencionalizados. Así, las teorías biomédicas y cognitivo-conductuales, al situar en el organismo y la psique las reacciones ante las adversidades, pondrían una ideología que refuerza una imagen individualista y naturalizadora de las personas y su vida cognitiva y emocional, erradicando el componente sociopolítico de las explicaciones. Ello tendría como resultado diversas formas de legitimación del orden social y de prácticas

disciplinantes a través de instituciones y formas de organización (laborales, clínicas...) (Young, 1995). En relación con este autor, Pollock (1988) defendió una mayor flexibilidad en la manera en la que las personas emplean el estrés para interpretar sus situaciones vitales. Es más, para él una clave del éxito de esta “mitología moderna” para explicar una gran pluralidad de malestares y enfermedades es la versatilidad con la que se incorpora a diferentes realidades (*Ibid.*: 387). En su estudio sobre las representaciones de la salud entre trabajadores industriales, destacó que si bien estaban fuertemente orientadas por los discursos científicos, el uso del estrés tenía efectos diferentes en el discurso, a veces, como responsabilización o autoculpabilización del trabajador (por la falta de sus “respuestas adaptativas”), otras como denuncia de las condiciones de los centros de trabajo. Ello llevará a Newton (1995: 50) a hablar de una “doble hermenéutica” en la que los discursos científicos alimentan a y se alimentan del paisaje social existente.

Tim Newton (1995) ha desarrollado hasta la fecha el trabajo más elaborado sobre la construcción sociocultural del estrés. En *Managing Stress* no solo elabora una genealogía de la noción de estrés<sup>5</sup> sino que propone un marco teórico desde el que interpretar los procesos de subjetivación que se dan en los contextos laborales específicos a la luz de procesos sociohistóricos más amplios como el desarrollo del sistema capitalista y de la modernidad. Para ello articula postulados teóricos marxianos (en su desarrollo en las teorías del “proceso laboral”), las reflexiones sobre el poder de Foucault y la teoría de Elias sobre el proceso de civilización (*Ibid.*: cap. 3). En consecuencia, Newton no solo concibe el discurso del estrés dentro de las relaciones de poder que implica el conflicto de clases, en tanto que estrategia ideológica de los empleadores por lograr el consentimiento de los empleados, responsabilizados entre otras cosas de relajar las tensiones producidas por la maximización capitalista de los beneficios de la explotación del trabajo. Asimismo, lo plantea como la producción de una forma de subjetivación específica basada en una autorregulación individualista orientada hacia la promoción de la autorrealización y la búsqueda del bienestar –en consonancia con la gubernamentalización de las formas de poder (Foucault, 2006; Rose, 1999)–. Las técnicas de gestión del estrés ejemplificarían tecnologías mediante las que el sujeto opera sobre sí mismo dentro de unas relaciones de poder tanto represivas como productivas de valor, subjetividad y placer.

Dando un paso más allá, Newton se propone subrayar la agencia de los sujetos y su papel en el establecimiento y desarrollo del “discurso del estrés”, para lo que acude a la teoría de Elias sobre la “formalización del comportamiento y el afecto”. Según esta, el proceso de modernización

---

<sup>5</sup> Este enfoque genealógico es complementario con las investigaciones sociohistóricas de Barley y Knight (1992), Wainwright y Calnan (2002) o Viner (1999).

ha traído consigo un mayor autocontrol por parte de los sujetos, que en una mayor interdependencia y competencia social deben privatizar y sofisticar la modulación de los afectos y su expresión. Este proceso no se da de manera homogénea sino que se potencia en aquellas clases altas y, sobre todo, aquellas que describen un ascenso social, como ejemplifica Elias con la sociedad cortesana o la formación de la burguesía. Además, cabe señalar que la formalización no se da como un estado de conciencia, sino que se pone en práctica a través de hábitos, normas de comportamiento, reglamentos, composturas corporales y disposiciones emocionales que los sujetos encarnan. El discurso del estrés supondría por tanto “la formalización y rearticulación de códigos tácitos de control emocional preexistentes” (Newton, 1995: 72), por ejemplo, mediante técnicas de relajamiento que ayudan a aliviar la tensión provocada por los altos ritmos de trabajo o mediante el hábito de modular la voz hacia tonos más sosegados en momentos de alto nerviosismo. De este modo el estrés no solo es concebido como un discurso, del que los sujetos son receptáculos pasivos, sino cómo algo necesariamente articulado en las vivencias, hábitos, sentimientos y prácticas en la que los sujetos tienen agencia.

Cuestionar la descripción del estrés como una mera “construcción cultural”, a través de las cuales los sujetos perciben el mundo y a sí mismos, permite eludir ciertos problemas de una posición culturalista radicalizada (Ema, García Dauder y Sandoval, 2003). Si el estrés es reducido a una representación simbólica, una mitología, una ideología o una metáfora, se corre el riesgo de desconsiderar el carácter procesual, dinámico y complejo del modo en el que los actores (re)configuran y confrontan sus representaciones del mundo a través de las prácticas cotidianas. Es preciso, por tanto, poner en cuestión un determinismo culturalista según el cual las personas actúan en función de la manera en la que entienden el mundo (sus valores, actitudes y creencias), fruto de su socialización<sup>6</sup>. Lyon (1998) ha señalado precisamente el “sesgo ideacional” del construccionismo culturalista presente en numerosos acercamientos de las ciencias sociales al estudio de las emociones. Centrando su crítica en autoras como Lutz (1989) o Rosaldo (1984), destaca la identificación que se establece entre el sentido que las personas le confieren a sus emociones y su representación simbólica mediante el lenguaje, algo fundamentalmente condicionado por las culturas en las que esos sentidos se articulan. De este modo, las emociones quedan desencarnadas, en la medida en la que los análisis se centran en cómo la cultura media en la percepción y expresión de las sensaciones y emociones, en tanto que códigos simbólicos. En contraposición, Lyon (1998) propone estudiar las emociones a través de las

---

<sup>6</sup> La idea de que es la visión del mundo (como conjunto de valores, creencias y actitudes) es lo que lleva a los sujetos a adoptar una u otra posición discursiva es a lo que Martín Criado (2014: 116) ha denominado “la hipótesis parsoniana”.



prácticas y relaciones concretas que se dan en una red de agentes encarnados, tratando de dislocar las dicotomías cultura/naturaleza, mente/cuerpo o material/simbólico, lo que puede trasladarse al estrés como objeto de investigación.

## **2. Una propuesta de articulación teórica: es estrés como encarnación**

Las emociones son esencialmente comunicativas, intercorpóreas e intersubjetivas, constituidas como disposiciones físicas y culturales a través de técnicas del cuerpo forjadas en un *habitus* social. Estas técnicas corporales solo pueden entenderse apropiadamente dentro del contexto de relaciones de poder de grupos sociales y culturales particulares, localizados históricamente en el espacio y en el tiempo (Williams y Bendelow, 1998: 137).

Analizar “cómo se constituye socialmente la experiencia de estrés” implica reconsiderar el modo en el que se elabora el sentido con respecto a cierto tipo de vivencias. McLeod y Lively (2007: 281) proponen precisamente replantear el estudio sociológico del estrés a partir de esta tarea, para lo que recuperan una noción de “sentido” del interaccionismo simbólico de Mead (1982). Desde esta perspectiva, el sentido no es solo la interpretación individual de un evento particular sino la articulación de esta con una representación cultural pautada (internalizada a través de las relaciones intersubjetivas y el hábito) y el reflejo intencional de la realidad objetiva, lo que va a remitir fundamentalmente al nivel de la praxis (Carabaña y Lamo de Espinosa, 1978: 293). El sentido por tanto no es estático, ni se encuentra dentro del individuo, sino que cambia conforme los sujetos desarrollan nuevas interpretaciones de las situaciones a la luz de cómo se desarrollan tales situaciones y de la relación que establecen consigo mismos y con los “otros”, sean estos reales o imaginarios (Cooley, 2005). El sujeto tiene así una labor creativa (al interpretar la realidad), pero dicha labor está condicionada por una serie de normas, códigos y representaciones sociales dadas y de reacciones (más o menos duraderas) a la influencia de los demás, y del contexto. Ello está íntimamente vinculado a la concepción de Mead del yo (*self*) como resultado de la interacción social y no como su condición.

Por tanto, el sentido que conferimos a las vivencias de estrés reúne, por una parte, una representación cultural pautada, es decir, un conjunto amplio de símbolos (imágenes, palabras...) que median en la *representación* que de estas vivencias nos hacemos. Ponemos palabras o aso-

ciamos imágenes a sensaciones y percepciones corporales<sup>7</sup>. Podemos incluso tratar de describirlas y compararlas con otras sensaciones. De ese modo, utilizamos el término “estrés” y los imaginarios a los que se asocia en función del repertorio que disponemos en un contexto específico (que se arraiga en códigos preexistentes) y siguiendo ciertas pautas. En consecuencia, la manera de llevar a cabo esta tarea no se inicia en un presente nuevo e impoluto (como podría derivarse de algunas lecturas del interaccionismo simbólico), sino que es el producto de una trayectoria, ya que aprendemos, desarrollamos y nos habituamos al manejo de esos símbolos insertos en la dinámica de la comunicación interpersonal y su regularidad, en nuestro estar activo y significativo en el mundo y en contextos situados en el espacio y en el tiempo (Bourdieu, 2007: 117). Los marcos desde los que conferimos sentido son así la sedimentación de una historia que nos trasciende como individuos y que se da como relación social.

Si atendemos al modo a través del cual los sujetos dan cuenta de sus vivencias es común encontrarse con historias en las que estos encarnan la primera persona, pues de manera convencional, la experiencia se articula en el lenguaje de forma *narrativa* (McNay, 2000; Ricoeur, 1987)<sup>8</sup>. De hecho, el término “experiencia” admite ser, por una parte, el testimonio subjetivo que implica la retención y fijación dinámica de un pasado al que se le puede conferir reflexivamente una serie de sentidos y, por otra, ese presente fugaz e inmediato que siempre escapa a una fijación definitiva (Scott, 2001)<sup>9</sup>. Al conferir sentido al estrés estas vivencias se insertan en una trama flexible en la que el sujeto se constituye como tal y, al mismo tiempo, se objetiva, confiéndose una cierta unidad y coherencia, lo que asienta las condiciones para presentarse a los otros y a sí mismo (Ricoeur, 1987). En estos casos podríamos hablar precisamente de la elaboración de un “sentido biográfico”. Las narraciones y el acto de narrarnos soportan los sentidos que inspiran y constriñen la acción cotidiana, así como alientan la conformación de identidades personales y sociales. En la medida en la que nos proponemos analizar la experiencia de estrés, es preciso tener en cuenta cómo se movilizan sentidos en torno a estas vivencias a través de la elaboración de relatos personales o, en otras palabras, cómo se le confiere al estrés un sentido biográfico. Pero el hecho mismo de narrar, lejos de remitir a un acto solipsista, constituye una práctica comunicativa y, más precisamente, una actividad conversacional (Bajtin, 1981).

---

<sup>7</sup> En este punto estamos asumiendo que toda manifestación del estrés implica un sujeto que la percibe o siente corporalmente. Siguiendo los términos de Varela (*et al.*, 1992), la cognición debe ser entendida como “enacción” o acción encarnada. En una dirección cercana, Johnson (1987) defiende el papel del cuerpo como base de operaciones cognitivas, como la semiosis, la imaginación y el razonamiento.

<sup>8</sup> En el apartado 6. III. 1 profundizaremos sobre esta cuestión.

<sup>9</sup> Para evitar la confusión, he preferido denominar esta segunda acepción como “vivencia”.

Como se viene defendiendo, sin embargo, la experiencia no es una mera sensación corporal representada simbólicamente o narrada, lo que nos remitiría a la dicotomía entre naturaleza y cultura. El cuerpo no es un mero objeto dócil del discurso o del relato, sino una parte constituyente de los procesos de subjetivación. Esta postura implica entender la *corporalidad* como un proceso de estructuración siempre abierto y dinámico, esto es, en el que existe cierta capacidad de agencia y que está inserto en relaciones que lo configuran, y no como un mero organismo biológico dado a priori (García Selgas, 1995). En los términos de Merleau-Ponty (1962), no solo percibimos el mundo a través al cuerpo y como cuerpos, sino que percibimos nuestro propio cuerpo como parte de ese mundo y como nosotros mismos al mismo tiempo. La corporalidad conforma la base o el trasfondo del sentido y la experiencia, su condición de posibilidad, dado que: da asiento físico (a través de estructuras cerebrales-neuronales) a la semiosis, sirve de arraigo a numerosas taxonomías y clasificaciones prácticas (arriba y abajo, izquierda y derecha, caliente y frío...), habilita las prácticas de los agentes, y, por último, supone la sedimentación de formas de conocimiento práctico, disposiciones sentimentales y estilos personales de actuar y moverse (García Selgas, 1995: 509)<sup>10</sup>. Desde esta perspectiva, la percepción de factores ambientales como estresantes o la propia organización de los sentimientos y emociones en las situaciones de estrés deben ponerse en relación disposiciones que son producto de dinámicas sociales. Conferimos sentidos al estrés que advertimos a través del cuerpo, pero este proceso no se corresponde con un mecanismo universal e inmutable, sino con una estructuración plástica y habilitante derivada de nuestro modo activo de habitar el mundo.

Por tanto, los sujetos estamos involucrados *prácticamente* en el uso de lenguajes para interpretar y explicar las vivencias de estrés. Dicho de otro modo, el sentido que se les confiere orienta a las personas en sus prácticas cotidianas y, al mismo tiempo, está orientado por su acción. El carácter práctico del sentido exige la consideración de la intencionalidad como un componente constitutivo del mismo, una entidad de la geometría del deseo o una direccionalidad hacia el mundo que motiva a la acción, pero que no se reduce a la “intención” sino que implica un conjunto amplio de estados intencionales como las creencias, el deseo o los miedos (García Selgas, 1994: 494). La experiencia del estrés opera como señuelo para la acción en la medida en la que remite a una regularidad o hábito en la práctica. Así, se pone de relieve la importancia de esos

---

<sup>10</sup> Para García Selgas (1994 y 1995) la producción de sentido requiere como condición de un trasfondo o marco que se realiza y despliega a través de tres formas de manifestación: los procesos de formación de las identidades personales y sociales, el enraizamiento de conjuntos de disposiciones duraderas y transferibles (que vincula al *habitus*), y los procesos de encarnación, como configuración dinámica de esquemas corporales o modelos de conducta.

conocimientos prácticos, en tanto que modos pre-reflexivos de percibir y estar en el mundo, que adquieren la forma de preferencias, esquemas perceptivos y principios interpretativos. Disposiciones que son duraderas en el tiempo, pues las *encarnamos* en tanto que sedimentación de corrientes recursivas de acción pasadas, y que por tanto no se replican por los sujetos de un modo homogéneo, sino que responden a diversas formas de estructuración y estratificación social (Bourdieu, 2007: cap. I. 3). “Corrientes prácticas” en las que nos sumimos y de las que somos cauce a través, precisamente, de las “prácticas corrientes”.

Desde este enfoque la experiencia del estrés no sería elaborada de igual manera por sujetos habituados a diferentes mundos prácticos y con trayectorias sociales distintas. De igual modo, los procesos de constitución de esta experiencia cambiarían a lo largo de su trayectoria vital. Ello nos lleva a figurar las formas de subjetivación como *procesos de estructuración en el espacio social* (y *del* espacio social), en tanto que “conjunto de posiciones distintas y coexistentes, externas unas a otras, definidas en relación unas de otras, por su exterioridad mutua y por relaciones de proximidad, de vecindad o de alejamiento y asimismo por relaciones de orden” (Bourdieu, 1997: 16). Espacio en el que los agentes y los grupos sociales se distribuyen en función de diferentes principios de ordenación, de los que Bourdieu (1984) destaca como motrices de las sociedades avanzadas el capital económico y el cultural.

El análisis de las experiencias de estrés implica, por tanto, señalar su carácter *situado*, tomando en consideración dimensiones como la clase, el género o la edad, pero no como variables dadas de antemano sino como procesos de estructuración abiertos, plurales y transversales. Igualmente, se debe atender a las situaciones prácticas que habitan los actores de manera recurrente, como escenarios donde tienen lugar los procesos de subjetivación, esto es, donde se encarnan y actualizan los *habitus* o estructuras disposicionales y las composiciones identitarias. De esta manera, las diferentes posiciones que ocupan los sujetos en ese haz de interacciones que constituyen los contextos locales condicionarían tanto las vivencias de estrés como las respuestas a las mismas.

Para finalizar es preciso subrayar que esta investigación se centra particularmente en las experiencias de estrés *asociadas a las relaciones laborales* y, concretamente, a los contextos de los centros de trabajo. La organización del trabajo en el capitalismo contemporáneo tiene una gran influencia sobre los procesos de subjetivación (Boltanski y Chiapello, 2002; du Gay, 1995; Rose, 1999) derivado de la centralidad que ocupa en la vida de las personas y de su importancia en la organización social como mecanismo de ordenación y de distribución de bienes materiales y simbólicos. Si seguimos la perspectiva que se está defendiendo y tomamos como punto de refe-

rencia los trabajadores, es posible localizar sus experiencias de estrés en varios niveles de análisis, recorriendo desde las situaciones que viven en el día a día en sus puestos de trabajo hasta los procesos más generales en los que se instituyen las relaciones laborales en la sociedad como conjunto en un momento histórico determinado. Se trata, en definitiva, de reconstruir, por un lado, el entramado social en el que se constituyen las experiencias de estrés en el trabajo y, por otro, el modo en el que estas contribuyen a la constitución de dicho entramado, cuestionando así la dicotomía que separa la estructura de la agencia, pues es la regularidad la que habilita la capacidad de acción y semiosis de los sujetos, y es su agencia la que constituye su carácter (re)estructurante. De esta manera, es posible establecer en el análisis una relación fluida entre la escala micro y macrosociológica, cuya intersección se da de manera constante y procesual en una experiencia e interacción humana que desde esta perspectiva se revelan profundamente interescales.

Con este fin nos emplazamos en el territorio de lo cotidiano y las *prácticas corrientes* (o corrientes prácticas), como ámbito privilegiado para el escrutinio de lo social en su devenir continuo. Es en los contextos locales y a través de hábitos donde se despliegan las prácticas a partir de las cuales los sujetos elaboran su propia experiencia. Pero este plano solo puede ser comprendido en relación con procesos más amplios, que pueden concebirse como distintas escalas. En primer lugar, las *dinámicas organizativas*, no como modelos abstractos e ideales sino como resultado concreto del conflicto y la cooperación de los actores implicados en ellas y producto de circunstancias históricas (Alonso, 2007). En segundo lugar, los *procesos de consolidación y reproducción de instituciones económicas, sociales y políticas*, que incluirían factores desde la segmentación de los mercados de trabajo, las dinámicas de inversión financiera o la consolidación de ámbitos y competencias profesionales, hasta los sistemas de políticas públicas y gestión estatal, pasando por los mecanismos de gestión de conflictos políticos o las formas de consumo, conformando lo que algunos han denominado los “modos de regulación” (Boyer y Saillared, 1994). A ello deben sumarse los *patrones de diferenciación, desigualdad y jerarquización* dominantes en una sociedad concreta (clase, género, edad, pertenencia étnica, diversidad funcional...), en la medida en la que permean y se actualizan en las relaciones laborales efectivas. En tercer lugar, los *repertorios culturales*, en tanto que modos variados de organizar significados que los agentes ponen en práctica para dar sentido a sus vivencias (Swidler, 2001). Dentro de estas podemos considerar los sistemas de discursos y narrativas que se infieren de un marco cultural dado o, de un modo más amplio, el conjunto de símbolos y lenguajes que conforman estos repertorios. Los sujetos recurren a estos marcos para interpretar, expresar y actuar en su vida cotidiana. Ligado a estos tres conjuntos, organizaciones, instituciones y repertorios cultu-

rales, se despliegan *moralidades, sistemas de legitimidad y de normas* que son específicos y pueden reconstruirse analíticamente.

Como se tendrá ocasión de comprobar, esta investigación puede ser entendida como un intento por contextualizar socialmente la experiencia de estrés relacionada con el trabajo. Una contextualización que no pretende establecer una separación entre la forma que adquiere la experiencia, sea esta interioridad o práctica social, y el contorno que la envuelve, sino precisamente comprender su trabazón y composición mutua. De esta manera, los resultados del análisis descritos en los próximos capítulos suponen una traducción sociológica de la experiencia de estrés, como *encarnación* de una serie de fenómenos sociales, en la medida en los que sujetos los “interpretan narrativamente” pero también los “hacen carne”. Para ello, se trazará una secuencia que parte de los procesos de externalización de los tejidos industriales, como factor clave de inflación de las cargas que los trabajadores deben asumir en los centros de trabajo externalizados, hasta los escenarios concretos en los que los trabajadores se confrontan con su propia experiencia de estrés cuando se sienten “desbordados”, los espejos de los cuartos de baño de sus centros de trabajo.

Para realizar este trayecto ha sido fundamental proveerse de las estrategias y herramientas metodológicas adecuadas. Estas son presentadas a continuación.



## **ORIENTACIÓN METODOLÓGICA**

Aquí ya no se trata solamente de las transformaciones de los “conocimientos”, de los cambios en las “ideologías”, en una palabra, de las alteraciones en los contenidos de la conciencia, sino que se trata de los cambios de todos los hábitos humanos, dentro de los cuales los contenidos de la conciencia, sobre todo los hábitos mentales, sólo constituyen una manifestación parcial, un sector aislado (Elias, 1989: 587).

### ***1. Premisas y plan de investigación***

Esta investigación pretende *analizar cómo se constituyen socialmente las experiencias del estrés relacionado con el trabajo*. Para ello, como se acaba de tratar, partimos de la siguiente asunción: el modo en el que las personas confieren sentido a las vivencias del estrés que asocian con su actividad laboral está orientado por las relaciones sociales en las que este proceso se enmarca.

a) En esta actividad semiótica utilizamos un lenguaje y otros recursos culturales que están definidos por su contexto sociohistórico. El término “estrés”, por ejemplo, es una categoría que fue articulada recientemente en el campo científico para después popularizarse de manera masiva. Su sentido se compondría de manera diferente con respecto a expresiones como “nervios”, “explotación” o “ansiedad”, aunque remitan a realidades y vivencias cercanas. Como han señalado diversos autores, “estrés” es una “metáfora” con la que nos entendemos a nosotros mismos e interpretamos la realidad que nos circunda. En este sentido se puede hablar también del “discurso del estrés” como una serie de posturas que movilizan legitimidades sobre diversas prácticas sociales. Ahora bien, el estrés no se trata solo de una metáfora o un discurso.

b) La percepción de las vivencias de estrés estaría también condicionada por las prácticas cotidianas que realizamos de manera recurrente enmarcados en contextos locales. Particularmente, cómo se configura la actividad laboral y cómo esta es vivida por los trabajadores tendría una fuerte influencia sobre los sentidos que estos le otorgan al estrés asociado al trabajo. Esta influencia, sin embargo, no se ciñe al modo en el que el entorno desencadena externamente una serie de reacciones del individuo. De un modo más amplio se puede afirmar que la exposición a situaciones sociales recurrentes sedimenta disposiciones duraderas, en el sentido de esquemas



de “percepción” y “acción”. Mediante procesos de habituación acabamos encarnando (literalmente, “haciendo carne”) patrones sociointeractivos que son reproducidos en los modos en los que percibimos, sentimos y nos representamos el mundo activamente.

c) Derivado de este último punto, cabe esperar que las características de las organizaciones en las que las personas participamos conformen un factor clave en el condicionamiento social de la experiencia del estrés, en la medida en la que las dinámicas y relaciones de poder que las articulan pautan poderosamente las interacciones cotidianas. Así, el ámbito laboral está constituido por sistemas organizativos altamente ritualizados que, como demuestran numerosos estudios al respecto, pueden ser tipificados analíticamente. Como otras formas organizativas, estos reproducen patrones de ordenamiento y clasificación de los sistemas sociales en su conjunto.

d) Como han subrayado diversas perspectivas sociológicas en torno al estrés, es preciso atender a la posición que ocupamos en el espacio social para explicar cómo elaboramos la experiencia del estrés. Pero de nuevo, no solo porque la estratificación social defina tendencialmente las situaciones a las que los individuos estamos expuestos (en tanto que factores de estrés) o los recursos que se asocian a las formas de afrontamiento (como el apoyo social, el reconocimiento o los recursos económicos) sino porque los modos en los que percibimos la realidad resulta de la inercia que producen nuestros itinerarios sociales. Las expectativas, deseos y formas de representar el mundo que encarnamos activamente en disposiciones duraderas suponen la sedimentación del transcurso socialmente situado de nuestras vidas.

e) Por último, y en relación con los procesos de ordenamiento y jerarquización social, los sentidos que le conferimos a las vivencias de estrés estaría vinculado a la conformación de identidades y a las tensiones que acompaña este proceso abierto, dinámico y complejo. A través de él componemos las propias imágenes con las que nos presentamos ante los demás y ante nosotros mismos. Tal identidad se estructura narrativamente pues los procesos de subjetivación implican la elaboración de relatos propios a través de los cuales sostenemos los sentidos que nos mueven y motivan a la acción. Diremos que el carácter narrativo del yo es social dado que los relatos personales se constituyen en la interacción social y se arman a partir de elementos y configuraciones de un contexto sociocultural dado y su organización simbólico-material.

A partir de este conjunto de asunciones puede dibujarse un *mapa* tentativo de los capítulos que conforman esta memoria de tesis y los temas sobre los que se centran:

**Tabla 1. Mapa temático de la estructura de la tesis**

<b>Nivel de análisis</b>	<b>Capítulo</b>
Representaciones de las vivencias de estrés	Capítulo 2: Estrés como gestión de la ubicuidad
Descripción del contexto laboral y de los ámbitos profesionales	Capítulo 3: Las transformaciones del régimen laboral  Capítulo 4: Los ámbitos del telemarketing y la consultoría
Procesos organizativos de configuración de objetivos	Capítulo 5. I: Constitución e inflación de los objetivos laborales
Configuración de las prácticas cotidianas en los contextos del trabajo	Capítulo 5. II: Movimiento
Relaciones de poder de las organizaciones laborales	Capítulo 5. III: Presión
Procesos de estructuración social y su acompañamiento con estrategias empresariales	Capítulo 5. IV: Inercia
Relaciones de reconocimiento en contextos laborales según principios de ordenación social	Capítulo 6. I: Riesgos del reconocimiento
Procesos de composición identitaria a través de relaciones de reconocimiento	Capítulo 6. II: Altura
Narrativas en torno a vivencias de estrés	Capítulo 6. III: Soporte
Dinámicas de confrontación del estrés	Capítulo 6. IV: Resistencia

## 2. De-limitaciones del objeto de estudio

[Q]ué podemos decir sobre lo que no vimos basándonos en lo que sí vimos, teniendo en mente que hay varias razones para hacerlo (Becker, 2010: 105).

Este proceso de investigación no dispone de los recursos necesarios para afrontar una tarea tan vasta y compleja como “analizar la constitución social de las experiencias del estrés asociado con el trabajo”, debido a la ubicuidad que ha adquirido el fenómeno del estrés y la enorme complejidad y pluralidad que suponen las relaciones laborales en la sociedad contemporánea; a lo que se suma que, como se ha visto, no contamos con una larga trayectoria de estudios sociológicos sobre tal temática, lo que obliga a articular creativamente diferentes estrategias teóricas y metodológicas. Por ello, se ha seguido un proceso de delimitación del objeto de estudio con la intención de poder realizar una investigación empírica que sea capaz de dar algunos pasos, tentativos y exploratorios, en su abordaje científico y sociológico.

En primer lugar, esta investigación se centra sobre la vivencia del estrés en el *contexto laboral*, es decir, haciendo hincapié en aquello que sucede en torno a los centros de trabajo<sup>11</sup>. Sin embargo, la experiencia de estrés puede remitir a una multitud de ámbitos de la vida cotidiana desde los vínculos personales y afectivos hasta las relaciones con la ciudad. Incluso cuando este se asocia fundamentalmente al trabajo se manifiesta necesariamente tanto dentro como fuera del espacio y el tiempo de la actividad laboral. Es decir, la experiencia se constituye también en relación con las formas de ocio, afecta y se ve afectada por la organización de lo doméstico y se conecta con otros ámbitos institucionales como la clínica o la escuela, por ejemplo. De esta manera, al centrarnos en el contexto práctico de los centros de trabajo, se difumina la importancia de todos esos otros escenarios de la vida social en la constitución de la experiencia del estrés.

En segundo lugar, se ha defendido la pertinencia de una aproximación al estrés que *no lo patologice* o identifique estrictamente con aquellos trastornos que ocasiona en la salud o con los

---

<sup>11</sup> Esta investigación suele referirse a su objeto como el “estrés asociado al trabajo” o “estrés relacionado con el trabajo”. Si bien dicha opción establece un vínculo algo incierto, dando por asumido algunas cuestiones (¿quién y cómo se “asocia” o “relaciona” el estrés con el trabajo? ¿lo hace el analista? ¿los propios sujetos?), la etiqueta alternativa, y habitual, de “estrés laboral” introduce implícitamente la idea de una pluralidad de “estreses” en función del ámbito donde se ha desencadenado, lo que parece derivar más bien de las prácticas de análisis y clasificación científicas y académicas.

Curiosamente, el término convencional en lengua inglesa es *work-related stress*.

procesos de institucionalización médica, a través de los cuales se diagnostica tanto el estrés como sus efectos desde una posición de autoridad<sup>12</sup>. Al tratar el estrés en el espectro de sus diferentes intensidades se pone de relieve la pluralidad de vivencias y situaciones que acoge la experiencia así como su carácter procesual. Ello permite estudiar el fenómeno como un rasgo de las relaciones laborales y un indicio de las formas de subjetivación en la sociedad contemporánea y no (únicamente) como expresión de excesos o disfunciones organizativas. Asimismo, permite un acceso menos normativo o moralizador al análisis del sufrimiento humano, sin negar posicionamientos críticos.

En tercer lugar, se tomó la decisión de focalizar la investigación en *jóvenes profesionales*, para reducir la enorme pluralidad de situaciones vitales y laborales que pueden condicionar la experiencia del estrés. Por una parte, ello nos acerca a una población que se ha socializado en el trabajo recientemente, en un contexto de profunda flexibilización del empleo. Son por tanto experiencias más cercanas al periodo de habituación y aprendizaje de las disciplinas y ritmos de trabajo y, por ello, estas se tratan como cuestiones menos naturalizadas. Además, es “un” perfil más expuesto a formas de inseguridad e inestabilidad en el trabajo pues tendencialmente deben lidiar con la ausencia de una trayectoria laboral clara y la imposibilidad de una proyección hacia el futuro. Por otra parte, nos permite distanciarnos del (por otra parte, crucial) fenómeno de la conciliación entre familia y trabajo, condición de fuertes tensiones y factor potencialmente determinante de la experiencia laboral. Más adelante nos detendremos en cómo se ha definido “joven” en esta investigación.

Por último, se ha seguido una estrategia basada en la selección y comparación de *dos ámbitos profesionales determinados*. Dos casos que pueden ser tipificados en función de sus características más notables y a partir de los cuales se establecerán relaciones analíticas entre cómo sus trabajadores elaboran la experiencia de estrés, de qué manera se configuran las organizaciones empresariales y se dan las prácticas en la cotidianidad, y cómo se articula con los procesos de

---

<sup>12</sup> Inicialmente, entre los objetivos de la investigación propuse analizar cómo se articulaba el estrés como objeto de intervención autorizada en campos como el sanitario, el de la prevención de riesgos laborales, el académico y el de las terapias alternativas. Con este fin dediqué diez meses de trabajo de campo, realizando un total de 20 entrevistas a técnicos y cargos sindicales especialistas en salud laboral, profesionales sanitarios, investigadores académicos y *coaches*; analizando una decena de documentos institucionales y noticias en prensa; y realizando algunas derivas de observación participante en consultas, terapias y centros de salud.

La excesiva cantidad de datos y la complejidad que implicaba articular el análisis de la experiencia de los trabajadores con los discursos institucionales me ha llevado a posponer el desarrollo específico de esta línea de investigación.

estratificación social. A continuación se justificará brevemente la elección los dos ámbitos profesionales.

### ***3. Estrategia comparativa entre dos ámbitos profesionales***

Esta investigación se focaliza en los *ámbitos del telemarketing y de la alta consultoría*<sup>13</sup>. El primero se define por la actividad de venta, realización o promoción de servicios a través del teléfono u otros medios telemáticos<sup>14</sup>. Mayoritariamente esta se lleva a cabo en plataformas, llamadas “call center”, pertenecientes a grandes empresas especializadas que ofrecen sus servicios a organizaciones clientes como entidades financieras, compañías de seguros, empresas de telecomunicaciones o a la administración pública, entre otras. A entidades como estas también ofrecen sus servicios el ámbito de la consultoría, un sector de gran amplitud y complejidad que se centra en la asesoría a empresas en torno a múltiples materias (contables, estratégicas, jurídicas, tecnológicas, de auditoría...). Ante la diversidad de realidades que contiene el ámbito, nos concentraremos en lo que convencionalmente se denomina la “alta consultoría”, un grupo de grandes firmas multinacionales de gran prestigio cuyas forma de organización son similares.

Además, hemos localizado la investigación en el presente y en el contexto español o, más concretamente, en el madrileño; debido a razones de operatividad. Aunque algunas de sus conclusiones sean generalizables es importante considerar la especificidad de las relaciones sociales que se dan en un territorio concreto (como estado occidental del sur de Europa) y en las grandes ciudades, condiciones que tienen una poderosa influencia sobre las formas de vida y los procesos de subjetivación<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Ambos sectores serán descritos detalladamente en el cuarto capítulo, donde se encontrarán multitud de referencias a estudios centrados en dichos ámbitos.

<sup>14</sup> Cabe apuntar una nota en relación con la edición de este texto. Los términos “telemarketing” y “call center” son voces inglesas que deben escribirse en cursiva según la Real Academia. Sin embargo, ante el abundante uso de estas expresiones en la presente memoria y ante el uso de las cursivas para enfatizar elementos del contenido del texto con el fin de facilitar la lectura y el seguimiento del hilo argumental, he preferido escribirlas sin cursiva. Justifico esta decisión apoyándome en el frecuente uso de las dos expresiones en lengua castellana en contraposición con sus traducciones “tele-mercadotecnia”, “tele-venta”, “tele-asistencia” o “centros de llamada”.

<sup>15</sup> Conviene recordar que el trabajo del telemarketing ha sido profundamente investigado en zonas como Sudamérica o India. Estudios como el del Bono (2006), Ramírez (2010), Abal (2011) o D’Cruz y Noronha (2006) permiten acercarse a realidades muy diferentes de este sector profesional, si bien, como se

Existen varios *rasgos comunes* entre los dos ámbitos seleccionados que conviene tener en cuenta para el desarrollo del análisis. En primer lugar, ambos movilizan una amplia mano de obra juvenil. En el caso de la alta consultoría la edad media ronda los 35 años en las principales empresas y sus plantillas absorben un gran número de universitarios recién titulados. Por otra parte, aunque en telemarketing la edad media es superior entre sus empleados existe un amplio sector de menores de 35 años que compatibilizan estudios y trabajo. Como tendremos ocasión de tratar, este hecho influye en la identidad profesional de ambos sectores, y está a su vez relacionado con determinadas estrategias de gestión empresarial.

En segundo lugar, ambos ámbitos profesionales conforman casos relativamente homogéneos. Están conformados principalmente por grandes empresas que han surgido de los procesos de externalización de funciones productivas que han experimentado sectores como la banca, las telecomunicaciones o la administración pública. En consecuencia, el producto del trabajo va dirigido a empresas clientes que subcontratan proyectos y servicios determinados. Además, ambos tipos de organizaciones han desarrollado respectivamente estrategias de gestión de recursos humanos similares y participan de una cultura profesional determinada, como muestra el hecho de que cada ámbito comparta vocabularios, asociaciones, publicaciones y congresos en torno a su actividad profesional. Esta homogeneidad facilita su estudio y el establecimiento de una perspectiva comparativa.

En tercer lugar, los dos sectores pueden asociarse a tendencias representativas de diferentes formas de producción contemporánea terciarizada, derivadas de la estructuración del mercado laboral y de los procesos de flexibilización del empleo. Es lo que Buscatto (2002) ha denominado, refiriéndose al ámbito de los call center, “laboratorios del trabajo futuro”. Ahí donde el telemarketing, representa el uso de una fuerza de trabajo descualificada para una actividad de atención al público altamente rutinizada, la consultoría representa la explotación intensiva de trabajadores cualificados durante sus primeros años de vida laboral. Como indica la alta tasa de rotación, ambos sectores constituyen formas de organización del trabajo que incentivan la movilidad de los empleados tanto interna como externa al propio sector. Además de la corta temporalidad de los contratos, el telemarketing y la consultoría se caracterizan por la breve duración de los servicios que realizan, la compartimentación mediante campañas, el cambio constante de clientes destinatarios, así como por un tipo de trabajo “interactivo” y el uso de nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación.

---

tratará, es importante no olvidar la dimensión internacional de las condiciones laborales y las transformaciones de los sectores profesionales.

Por último, y en parte como producto de los anteriores rasgos, los dos casos de estudio ejemplifican ámbitos laborales donde el trabajo está altamente intensificado (Lahera, 2006: 382; del Bono, 2005). En el imaginario social, tanto las plataformas de telemarketing como las firmas de alta consultoría se destacan por sus altos ritmos de trabajo y por la exigencia a sus empleados de una alta implicación afectiva. En ese sentido, son contextos susceptibles de promover situaciones de estrés y agotamiento (Doellgast y Sezer, 2012). De hecho, el carácter altamente demandante de este tipo de actividades y del modo en el que se organizan incita el desgaste de los empleados y la correlación con riesgos psicosociales, así como enfermedades y malestares asociados al trabajo (Batt, *et al.*, 2002; Ferreira y Saldiva, 2002; Holman, 2003; Pinault, 2000).

Ahora bien, más allá de los rasgos comunes que se han señalado, el ámbito del telemarketing y la alta consultoría *muestran amplias diferencias*. Las altas consultoras demandan a trabajadores más cualificados, universitarios de una rama de estudios especializados que atraviesan un sofisticado y exigente proceso de selección; además, el paso por este tipo de empresas es en sí mismo cualificante, hasta el punto que son consideradas como “academias profesionales”. Por su parte, el telemarketing no está vinculado a una formación específica, por lo que los procesos de selección de personal no se basan en la cualificación formal de los trabajadores sino más bien en algunas competencias consideradas “genéricas”; a su vez, la experiencia profesional como teleoperador no adquiere valor más allá del propio ámbito profesional.

El tipo de cualificación exigida moviliza trabajadores con distintos perfiles sociodemográficos y trayectorias académicas y laborales. En la alta consultoría se aprecia una mayor homogeneidad en términos de edad, origen socioeconómico y estudios. Predominan así las personas jóvenes universitarias y provenientes de familias de clase media. En términos de género, hay mayor proporción de hombres, especialmente en las funciones tecnológicas y conforme aumenta el rango. Entre los teleoperadores, en cambio, existe una mayor heterogeneidad al respecto de las variables señaladas, si bien las plantillas están manifiestamente feminizadas. En las cuadrículas que conforman los puestos de llamada encontramos universitarios que no encuentran trabajo en su campo, jóvenes de clases populares que acaban de dejar sus estudios, madres de mediana edad, antiguos trabajadores industriales tras un largo periodo de desempleo, etc. Esta variedad fomenta diversos acercamientos a la actividad laboral y formas de vinculación con los compañeros.

Por otra parte, las condiciones laborales de los empleos que se crean en ambos contextos son manifiestamente diferentes. Si bien ambos comparten un alto grado de rotación, por la que la duración de los empleos suele ser corta, este dato es mayor en el caso de los teleoperadores. Ello

está incentivado por la temporalidad de sus contratos (generalmente, por obra y servicio), bajas recompensas salariales, complementadas con sistemas de incentivos que se han hecho más escuetos en la última década, y sistemas de carreras poco progresivos. En contraposición, la alta consultoría ha fomentado un tipo de contratación más estable y mayores recompensas económicas, especialmente tras los tres años de antigüedad. Como se ha comentado, el sector se plantea como un punto de partida de itinerarios profesionales de éxito profesional.

Otro de los principales rasgos distintivos es el tipo de actividad que realizan y el modo en el que se organiza. El trabajo en los call center ha sido descrito como un “taylorismo asistido por ordenador” (Lahera, 2006: 381), debido al carácter altamente planificado y rutinizado de sus “gestos productivos”. Fundamentalmente estas consisten en la emisión o recepción automática y repetida de llamadas de teléfono, con el fin de cumplir las funciones de venta o asistencia al cliente, así como en el registro de datos a través de sistemas informáticos. El tipo de llamada varía según la campaña, pero suele ser breve y en numerosas ocasiones deriva en conflictos y tensiones. Tal brevedad confiere a la vivencia del trabajo de una alta monotonía. En contraposición, los consultores cuentan con un alto control sobre las actividades que realizan, que son muy variadas y tienden a desarrollarse de manera simultánea. La cesión de la planificación de las tareas a los empleados alinea las formas de producción con lo que algunos han denominado como post-fordismo o post-taylorismo (Linhart, 1997). Estos mecanismos frecuentemente implican el constante trabajo en equipo con los compañeros así como con cargos superiores y clientes. Por otro lado, la elevada carga de trabajo y los plazos ajustados suelen extender la jornada laboral, siendo muy frecuente la realización de tareas desde casa, lo que difiere con los horarios mucho más estandarizados de los teleoperadores. Las diferentes formas de organización de la actividad están asociadas a su vez a condiciones materiales contrapuestas: de los estáticos e individualizados centros de llamadas a la fisionomía más difusa y cambiante de los consultores. Por último, se debe destacar que ambas profesiones reflejan distintas imágenes públicas y niveles de estatus. Mientras que los teleoperadores han sido progresivamente estigmatizados, asociados a su intromisión en el día a día de sus interlocutores, a los intereses económicos de las empresas para los que trabajan y a casos de fraudes, los empleados de la alta consultoría gozan de cierta reputación, especialmente dentro de contextos profesionales similares.

Los rasgos que se han señalado componen dos casos de estudio muy apropiados para su análisis conjunto con vistas a indagar en cómo los diferentes contextos propician la movilización de unos u otros sentidos sobre la vivencia de estrés por parte de trabajadores jóvenes. Por una parte, mantienen lo suficiente proximidad para poder establecer asociaciones analíticas en la



medida en la que se tratan respectivamente de dos sectores profesionales homogéneos, con un alto número de trabajadores jóvenes y una forma de organización del trabajo muy exigente para sus empleados, que producen numerosas situaciones de estrés. Por otra, sus disimilitudes facilitan que se puedan establecer comparaciones: las condiciones contractuales, las recompensas tanto materiales como simbólicas, el tipo de actividad y su organización espacial y temporal, la configuración de las carreras profesionales, las relaciones interpersonales que se incentivan o las identidades profesionales y su imagen pública son algunas de las principales patrones diferenciales. Además, en ambos campos coinciden personas con itinerarios sociales distintos, lo que facilita contrastar la elaboración de la experiencia del estrés considerando cuestiones como el género, la clase social o la antigüedad laboral.

En última instancia, nos encontramos con dos tipos de actividad profesional que habitualmente se representan como contrapuestas. La alta consultoría está asociada a “buenos” empleos, éxito profesional y actividades especializadas con un alto contenido intelectual e interactivo en las que la persona se afirma y realiza personalmente. El telemarketing, por su parte, se representa sistemáticamente como el paradigma de un trabajo monótono, extenuante y de mala calidad, una actividad genérica que “puede hacer todo el mundo”, con escasas posibilidades de promoción y estatus social. Frente a la autonomía de los consultores, el trabajo en call centers se suele vincular a la alienación y a relaciones muy jerarquizadas<sup>16</sup>. Ligado a ello, sendos contextos laborales ejemplifican, desde una perspectiva generalista, dos modelos de gestión en la producción de servicios; una más próxima al taylorismo clásico, con una planificación más centralizada y rutinizada del trabajo, y otra como el reflejo de las transformaciones que ha experimentado dicho modelo, con la transferencia de una mayor discrecionalidad a los empleados y un constante rediseño de las funciones productivas. Esta polarización tiene un sentido operativo para el análisis aunque, como tendremos ocasión de ver, será conveniente profundizar y valorar tales imágenes generales.

---

<sup>16</sup> Si tenemos en cuenta los factores que establecen los reconocidos modelos de demanda-control-apoyo, de Karasek y Theorell (1990), y el de esfuerzo-recompensa, de Siegrist (1996), a grandes rasgos el trabajo de telemarketing podría tipificarse con una demanda alta, un bajo control y un apoyo relativamente pobre. El de la alta consultoría, por su parte, implicaría también una gran demanda, pero contaría con un mayor control, apoyo y recompensas.

#### **4. Enfoque cualitativo y prácticas de investigación centradas en entrevistas semiestructuradas**

La mayoría de los fenómenos sociales están conectados de tantas maneras a tantas condiciones ambientales que es probable que nunca podamos realizar un diseño adecuado. La salida clásica de este dilema es hacer el trabajo una y otra vez, continuar buscando, sumando partes al diseño inicial: construir una pieza pequeña que haga parte del trabajo, agregarle otras piezas ya diseñadas, ver lo que falta todavía, salir a buscar las especificaciones, diseñar y testear, y repetir el proceso hasta que nuestra máquina produzca una aproximación razonable al producto que queremos (Becker, 2010: 63).

En la medida en la que esta investigación pretende analizar cómo se constituyen las experiencias del estrés relacionado con el trabajo, atendiendo a prácticas cotidianas que están enmarcadas organizativa y sociohistóricamente, un enfoque cualitativo se presenta como la vía más adecuada para la producción de datos. Este consiste precisamente en la interpretación del sentido que los sujetos confieren a sus prácticas y vivencias, por un lado, subrayando la existencia de un punto de vista desde el que se realiza tal interpretación y, por otro, planteando la investigación social como un proceso siempre abierto, cuyos resultados son re-interpretables, no agotan nunca todas las dimensiones explicables y generan efectos sobre la propia realidad estudiada. Ello invita a adscribir tal proceso a un tipo de reflexividad analítica, por medio de la toma de conciencia de las coerciones, normas sociales y decisiones que hayan podido interferir sobre el sujeto que analiza a través de las relaciones que lo unen al objeto de investigación (Bourdieu y Wacquant, 2005: Cap. II). Lo que aquí se propone es, en definitiva,

una visión sociohermenéutica [...] donde la interpretación no se plantea como un sistema hipotético deductivo que permite la verificación o falsación de un conjunto de categorías predeterminadas y codificables, (excluyendo como “ruido” todo lo que no se adapta al modelo de validación), sino como un proceso de captación de productos discursivos reales para tratar de determinar, en ellos, el sentido real de la acción de los sujetos como sujetos sociales. La percepción, tanto de los actores como del investigador, son, así, elementos fundamentales de la interpretación, y el “ruido”, lejos de ser excluido, es una parte de lo real que puede ser fundamental –como síntoma– para el análisis, al ser algo que entra en el campo continuo de lo analógico y que, sin embargo, queda literalmente fuera de las oposiciones binarias (verdadero/falso) de lo digital (Alonso, 1998: 31).

La consecuencia inmediata de esta toma de postura supone considerar el carácter artefactual y performativo de las categorías y preceptos teóricos que se ponen en juego, lo que pasa por abandonar toda concepción esencialista o sustancialista de nociones como, por ejemplo, “estrés”, “trabajo”, “joven” o “sujeto” que, lejos de remitir a realidades universales y subyacentes a la experiencia humana, son el producto de una serie de condiciones y articulaciones históricas y sociales determinadas (Bourdieu, 2003; Foucault, 1968). Así, las prácticas científicas constituyen un factor crucial en los procesos de representación del mundo, si bien su legitimidad en la modernidad se ha apoyado precisamente en la invisibilización de dicha artefactualidad (Foucault, 1970; Haraway, 1997). Como tendremos ocasión de tratar, este requisito reflexivo será de gran fertilidad a la hora de analizar la influencia de la articulación científica de la noción de estrés en las representaciones de los trabajadores, así como recapacitar sobre las implicaciones políticas de definiciones alternativas.

Además, una perspectiva como la que se está planteando promueve explicitación de las prácticas concretas de investigación que han llevado a cabo. Las técnicas de las ciencias sociales están lejos de ser neutras o de responder a un método estanco cuya correcta aplicación reduce los errores en la representación de la realidad (Bourdieu *et al.*, 1975: parte II). Los propios objetivos e hipótesis que orientan los diferentes procedimientos de la investigación se van redefiniendo en el mismo proceso, estableciendo una comunicación fluida entre diseño, articulación teórica, trabajo de campo y análisis (Becker, 2010). Entiendo por “trabajo de campo” al conjunto de actividades dirigidas a la producción de datos, asumiendo el solapamiento entre las fases de diseño, consulta bibliográfica, articulación teórica, aplicación de técnicas de investigación social y análisis. El uso de esta noción, habitualmente referida a la metodología etnográfica, apunta precisamente a la importancia que he conferido a la flexibilidad y reflexividad en la práctica investigadora, mediante el uso de técnicas como diarios para registrar ideas, dudas y preguntas en torno a aspectos como las lecturas y actividades académicas que he realizado, el desarrollo de las prácticas de investigación o, incluso, vivencias personales. De esta manera, la aplicación de técnicas responde más bien al ejercicio de un tanteo que a un sistema estandarizado, por lo que es útil reconstruir y tener en cuenta los distintos desvíos que se han ido tomando. Como recuerda Becker (2010: 135), “en medio de la investigación, la coherencia no es precisamente una virtud”. A continuación se señalan las principales decisiones, más o menos planificadas, a las que se ha hecho frente en el desarrollo del trabajo de campo.

La propuesta de enmarcar el sentido que las personas confieren a sus vivencias de estrés en las interacciones cotidianas desplegadas en los centros de trabajo sugiere el empleo de una estrate-

gia etnográfica, ya que esta permitiría acercarse a los modos en los que el estrés es vivido, expresado y manejado prácticamente en los contextos locales. La observación sistemática y el registro proveerían así de una gran cantidad de información detallada no solo sobre cómo los trabajadores actúan e interactúan entre sí, sino también sobre las condiciones de los centros de trabajo y el desarrollo práctico de la actividad profesional. Sin embargo, a pesar de la conveniencia de prácticas etnográficas de observación (y participación), durante el periodo de esta investigación ha sido imposible acceder al interior de los centros de trabajo<sup>17</sup>, lo que me llevó a considerar estrategias alternativas y finalmente a centrar el trabajo de campo en la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas, eso sí, por una mirada etnográfica.

La *entrevista semiestructurada* como técnica de investigación social cualitativa produce información de carácter pragmático sobre el modo en el que los sujetos actúan, reconstruyen y reactualizan los sistemas de representaciones sociales en sus prácticas individuales.

No se sitúa en el campo puro de la conducta –el orden del hacer–, ni en el lugar puro de lo lingüístico –el orden del decir– sino en un campo intermedio en el que encuentra su pleno rendimiento metodológico: algo así como el decir del hacer, basado fundamentalmente en que el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son (lo que creen ser y hacer), es el primer paso de toda etnografía (Alonso, 1994: 72).

En este sentido, la entrevista es una herramienta de gran utilidad pues sirve, por un lado, como acceso a descripciones sobre las prácticas y los contextos de acción y, por otro, facilita las condiciones para reconstruir sistemas de discursos y narrativas a través de los cuales indagar en las representaciones y disposiciones sociales de los sujetos, es decir, cómo se imaginan el mundo y a sí mismos, y de qué modo tienden a orientarse en él. Por último, permite el estudio de la enunciación de tales discursos y relatos como prácticas en sí mismas dentro de la interacción

---

<sup>17</sup> Tanto las empresas de telemarketing como de consultoría a las que consulté se mostraron reacias a que llevara a cabo observaciones dentro de su centros de trabajo. Ambos sectores han sufrido un relativo deterioro de su imagen pública y mediática en los últimos años, ligado al carácter controvertido de sus condiciones de trabajo excesivamente exigentes y a eventos polémicos, como el caso Enron o la crisis de Caja Madrid, en la alta consultoría; o la difusión de numerosos fraudes y movilizaciones de protesta en el caso de los call center. Ello puede relacionarse con el celo con el que protegen el interior de sus empresas.

Ante tal negativa, traté de acceder como empleado, lo que resultaba difícil en el sector de la alta consultoría, al no cumplir el perfil exigido para tales puestos por edad y estudios. Tras un periodo de cinco meses de frustrada búsqueda de empleo en empresas de telemarketing, en el que realicé dos entrevistas de trabajo, desestimé la opción de realizar una etnografía. También valoré contactar con empleados que pudieran registrar situaciones y vivencias de su día a día en un diario, pero no encontré a personas lo suficientemente implicadas y cuya participación no respondiera fundamentalmente a la recompensa económica.

de la entrevista misma. En suma, la entrevista incita una expresión singular e individual, pero de una individualidad socializada, esto es, la de un sujeto cuya biografía debe situarse en el entramado de un itinerario en el espacio social y cuya expresión y contenido es el efecto de la sedimentación de formas recurrentes de interacción.

Por tanto, la adecuación de la entrevista abierta o semiestructurada al estudio de la constitución social de la experiencia del estrés se debe en primer lugar a la capacidad del lenguaje para designar el mundo, nivel al que se circunscribe la mirada positivista. Las personas hablan de los espacios en los que habitan o las acciones que llevan a cabo, sin embargo, no podemos identificar los relatos y descripciones de los entrevistados como un reflejo veraz del mundo o ni siquiera de “su mundo”, como si esta fuera un objeto preexistente a la investigación al que debemos acceder mediante un interrogatorio. Nuevamente, indica Alonso (1998: 68):

[L]a información ha sido experimentada y absorbida por el entrevistado y [...] será proporcionada con una orientación e interpretación significativas de la experiencia del entrevistado. Orientación, deformación o interpretación que muchas veces resulta más interesante informativamente que la propia exposición cronológica o sistemática de acontecimientos más o menos factuales.

El modo en el que los entrevistados nos hablen, por ejemplo, de las situaciones de estrés a las que están o han estado expuestos en su trabajo debe ser así entendido como un punto de partida del análisis y no de llegada, como se deriva de la perspectiva conductual de numerosos estudios cuantitativos sobre el tema. La percepción de factores como estresantes y, sobre todo, su selección en la enunciación en el contexto de la entrevista, deriva de una mirada situada y de unas condiciones sociales concretas. La tarea del análisis cualitativo consiste precisamente en poner en relación una y otras. Ahora bien, esto no implica desestimar la importancia de la función referencial del lenguaje como un medio para acceder a aspectos de la realidad cotidiana de los trabajadores. Conocer el emplazamiento de un puesto de trabajo dentro del edificio o de la ciudad, por ejemplo, constituye un dato interesante sobre cómo se organiza su experiencia cotidiana. Es por esto que la entrevista cualitativa puede operar como una especie de *etnografía mediada*.

El interés de la entrevista deriva también de la potencia del lenguaje para cristalizar representaciones sociales en su contenido y estructuración tanto simbólica como sintáctica, que pueden ser reconstruidos analíticamente mediante formaciones discursivas y narrativas. El lenguaje, en tanto que fenómeno “transicional”, es a la vez individual y grupal, objetivo y subjetivo, interno y externo; en definitiva, condición para la movilización de sentidos (Conde, 2010). Estos, ya hemos apuntado, se articulan en la interacción social y de manera mediada por el lenguaje,

entendiendo este por tanto no como un sistema abstracto y estático, sino como una praxis social vinculada a un contexto y a sujetos que se sitúan dinámicamente en el espacio social. En consecuencia, la elección de la entrevista como técnica central de la investigación exige la selección de una muestra acorde con los objetivos marcados: dicha muestra debe permitir una producción discursiva y narrativa heterogénea por parte de sujetos con ciertas características específicas.

Para esta investigación se han realizado treinta y tres entrevistas (ver Anexo 1). La *muestra* se organizó tomando como eje principal el ámbito profesional, diferenciando así dos grupos: aquellas personas que trabajaban en el sector del telemarketing y los que lo hacían en la alta consultoría<sup>18</sup>. Dentro de estos sectores se escogieron empleados que trabajaran en Madrid y en grandes empresas ya que comparten un tipo de organización del trabajo similar y representan las condiciones laborales más habituales de ambos sectores. Del conjunto de los consultores, la mayoría formaban parte de las principales consultoras a nivel internacional, que hemos identificado como “alta consultoría” (Deloitte, KPMG, Price Waterhouse y Accenture). Tres, en cambio, pertenecían a otras firmas menos renombradas, ya que se trataban de perfiles específicos de interés: una profesora de un máster orientado a la consultoría, una persona que había padecido trastornos psíquicos derivados de su experiencia laboral y un manager que había trabajado en diferentes empresas medianas (y permitía conocer cómo era el trabajo en estas). Por otra parte, la mayor parte trabajaban en el sector en el momento de la entrevista, con excepción de dos cargos intermedios del sector del telemarketing, y dos consultoras. No encontrarse en un puesto de trabajo concreto abría la posibilidad de una menor identificación y una mayor distancia afectiva con las organizaciones y la profesión, generando disposiciones diferentes en las entrevistas. Además, se seleccionaron trabajadores que desarrollaran diferentes actividades laborales para entender las diferentes facetas que comprende cada profesión: teleoperadores tanto de venta como de asistencia, y consultores especializados en funciones tecnológicas, estratégicas o de auditoría, entre otras.

Un segundo eje que ha servido para estructurar la muestra está marcado por el rango dentro de la organización. Se ha distinguido así entre los trabajadores “genéricos” (agentes teleoperadores y consultores durante sus primeros tres años) y aquellos empleados que ocupan cargos corpo-

---

<sup>18</sup> Con el objetivo de identificar los entrevistados o las entrevistas de las que se extraen fragmentos, se señalará dentro de un paréntesis una C o una T para referir el ámbito profesional (respectivamente, consultoría y telemarketing) y un número en relación a la persona concreta entrevistada, siguiendo el índice del Anexo 1. Los cargos corporativos están identificados a su vez por las letras CM (cuadros medios) tras la letra del sector. Encontraremos, por ejemplo C1, CCM4, T1, T2, CCM1, TCM1...

rativos, como personal recursos humanos, gerentes, coordinadores o managers, a lo que se sumaron tres entrevistas a delegados sindicales, dos en telemarketing y uno de consultoría. Si esta distinción resulta clara en las plataformas de call center, en las consultorías la diferenciación entre empleados de la base y cuadros o puestos intermedios está más difuminada, dado los mayores niveles de responsabilidad y discrecionalidad de la actividad de los primeros. Por ello, se ha considerado como cargo intermedio aquellas personas que superan la posición de “gerente”, generalmente tras los seis primeros años. Finalmente, se aseguró que la muestra incluyera trabajadores con diferente nivel de antigüedad, con el objetivo de considerar tanto relatos de personas en el periodo de incorporación a los puestos de trabajo, como aquellos provenientes de una permanencia de varios años en la misma profesión e, incluso, en la misma empresa.

Paralelamente, a la hora de escoger las personas entrevistadas se tuvieron en cuenta distintas variables demográficas que pudieran caracterizar relacionalmente su posición social. Como se ha advertido, la investigación se ha centrado en profesionales “jóvenes”. Como recuerda Martín Criado (1998) esta es una categoría socialmente producida, que no se define en relación con estratos estancos de edad ni remite a un grupo homogéneo. Por ello se ha considerado con flexibilidad, admitiendo en la muestra a personas entre 18 y 35 años y sin hijos a su cargo. La exclusión de madres o padres se ha debido a la asunción sobre la fuerte influencia de la conciliación entre trabajo y maternidad/paternidad sobre la experiencia cotidiana, la cual introduciría mayor complejidad al trabajo de campo y al análisis. En segundo lugar, se ha mantenido una distribución similar entre hombres y mujeres, cercano a la proporción de las plantillas de ambos sectores (con más de mujeres entre los agentes de telemarketing y más varones en los cargos superiores de ambos sectores). El género de hecho ha resultado ser un factor importante para explicar las formas en las que se elaboraba la experiencia del estrés. Con respecto al origen socioeconómico (variable operacionalizada a través del nivel de estudios y la profesión de los padres), los consultores entrevistados provienen de hogares de clase media y media-alta, con estudios universitarios tanto ellos como alguno de sus padres. En el caso de los teleoperadores, se ha distinguido entre aquellos con un origen socioeconómico más alto (con estudios superiores y padres con profesiones cualificadas) y otros de clases populares (sin estudios universitarios y una menor cualificación de las profesiones de sus padres). Por otra parte, cinco de los entrevistados habían nacido en el extranjero; de ellos, cuatro llevaban más de ocho años viviendo en España, uno llevaba tres y todos dominaban el español perfectamente. Finalmente, se han tratado de incluir en la muestra algunas personas que manifestaran trastornos leves y graves sobre su salud relacionados con el trabajo pues, si bien la investigación se propone no aso-

ciar el estrés con un estado patológico, era interesante recorrer un espectro de experiencias en función de la intensidad de sus efectos sobre la narración de los propios sujetos.

La selección de entrevistados en la investigación cualitativa tiende a desarrollarse como “un procedimiento guiado por las consideraciones emergentes sobre lo que es relevante en un estudio y se basa en los objetivos del mismo” (Serrano, 2009). Con ello se trata de perseguir un tipo de “representatividad estructural” definida por criterios como la heterogeneidad, la pertinencia y la saturación (*Ibíd.*). De esta manera, fue la inercia del proceso de contactación, realización de entrevistas y primeros análisis “sobre el terreno” la que fue orientando el progresivo diseño de la muestra, y no un esquema cerrado de antemano. Así, al igual que la recurrencia o no aparición de algunas cuestiones exigió buscar perfiles más heterogéneos (de otros centros de trabajo, con otros itinerarios), la formulación de nuevos interrogantes requirió profundizar sobre sujetos con características similares. Del mismo modo, las temáticas e inquietudes surgidas de las propias entrevistas servían para reconfigurar los objetivos y asunciones iniciales de la investigación y, por tanto, para redefinir la muestra. La relativa heterogeneidad de esta (siempre limitada por la necesidad de establecer comparaciones) ha permitido, por ejemplo, comprender mejor elementos comunes de los ámbitos profesionales en su conjunto así como diferentes estilos organizativos y gerenciales, debido al hecho de que los entrevistados pertenecieran a distintas empresas y a diversos cargos dentro de estas. Asimismo, la pluralidad de itinerarios y características de las personas entrevistadas, a su vez, ha facilitado vincular analíticamente las enunciaciones concretas con la ocupación de posiciones sociales relativas.

Otro aspecto a destacar es la dinámica de *contactación*. Con vistas a asegurar la implicación de los entrevistados y un vínculo de confianza, que facilitara conversar sobre sus vivencias emocionales y aspectos del trabajo que podían ser controvertidos, traté de acceder a los potenciales entrevistados mediante redes personales<sup>19</sup>. Debido a que de esta manera no accedía a numerosos perfiles (ya que tendía a replicar rasgos cercanos a los míos), seguí una estrategia de “bola de nieve”, pidiendo a los entrevistados que me sugirieran nuevos contactos en función de las temáticas o perfiles que aparecían como más pertinentes. Desde el principio, ofrecí una gratificación monetaria a los teleoperadores cuyos perfiles me resultaban más difíciles de enrolar (particularmente, los que tenía un origen socioeconómico más bajo) para fomentar su participación, y di un obsequio al resto tras la entrevista, como signo de agradecimiento. Con respecto a la *presentación de la investigación*, inicialmente la formulé de un modo amplio para obser-

---

<sup>19</sup> Aprovecho para agradecer a Vega y Henar por acercarme al mundo de la consultoría, y a mi tía Maica por facilitarme el acceso a profesionales de la prevención de riesgos laborales.



var cómo aparecía la cuestión del estrés, planteando “la experiencia en el trabajo de jóvenes profesionales del sector del telemarketing y la consultoría” como el tema central. Tras la realización de doce entrevistas y con el objetivo de dedicar mayor tiempo a que los interlocutores hablaran sobre cómo vivían y entendía el estrés en el trabajo, decidí indicar que la investigación se centraba sobre la experiencia de estrés en el trabajo.

Las entrevistas se *realizaron* en espacios públicos o en las casas de los entrevistados, según su conveniencia y con el objetivo de buscar buenas condiciones de audición y espacios comfortable y relativamente neutros. Todas ellas se llevaron a cabo en la ciudad de Madrid durante finales de 2012 y comienzos de 2013. La duración de las entrevistas fue de entre una y dos horas y todas fueron individuales a excepción de dos<sup>20</sup>. Siguiendo la lógica de la entrevista semiestructurada, la entrevistas no atendían a un guión estandarizado y establecido de antemano, sino a un índice de temas (ver Anexo 2) que se adaptaba a cada caso y que se planteaba con la mayor “naturalidad” posible dentro de la dinámica conversacional (Ibáñez, 1986: 62). Como entrevistador, traté de fomentar la mayor cercanía y confianza en los entrevistados, mediante el uso de un tono poco inquisitivo y un lenguaje coloquial, con el objeto de invitar a los interlocutores a sentirse cómodos y compartir confidencias que, en algunos casos, podían comprometer su imagen pública o la de las empresas para las que trabajaban. No obstante, el juego interactivo de la entrevista genera necesariamente una asimetría insalvable, ya que el entrevistador genera la situación y tiene mayor influencia sobre las condiciones comunicativas. Además, en el caso de esta investigación el marco interactivo de las entrevistas (las temáticas que se abordaban y la dinámica pregunta-respuesta) guardaba cierta similitud con los procesos de selección, lo que traía consigo que los entrevistados replicaran ciertas disposiciones como, por ejemplo, el enaltecimiento de su presentación como profesionales o el uso de expresiones y tecnicismos propios de las profesiones, especialmente en el caso de los consultores.

Todas las entrevistas fueron transcritas para su análisis<sup>21</sup>, tarea en la que se anonimizaron aquellos datos (como nombres de la empresa, ciudad de origen, nombres de personas cercanas...) que pudieran servir para identificar a los participantes, y se sustituyeron por expresiones similares, para facilitar su lectura. Con el mismo fin, en la presentación de los fragmentos, además,

---

<sup>20</sup> En la de TCM7, una delegada sindical se incorporó durante algunos momentos de la entrevista y en C6 conté con la presencia de una amiga de la entrevistada, una consultora a la cual volví a entrevistar a solas en la entrevista C8.

<sup>21</sup> En esta tarea he contado con la ayuda de amigos como Cristina Fernández, Carmen Menéndez, Néstor Mateos, Concha Lorenzana, Quique Morales y Mariana Casanovas. Aprovecho para agradecerles todo su apoyo.

hemos enfatizado algunas secciones con el uso de cursivas. Con respecto al *análisis de los textos*, esto es, de las transcripciones de las entrevistas, se han utilizado multitud de recursos de diversos enfoques del análisis del discurso. Derivado del objetivo de recomponer cómo los sujetos confieren sentido a sus vivencias cotidianas de estrés, el análisis de sus enunciaciones ha seguido cuatro líneas simultáneas: referencial, socioestructural, narrativa e interactiva.

Como ya se ha comentado, mediante los relatos y descripciones de los entrevistados es posible reconstruir muchos aspectos sobre cómo se organizan sus prácticas en la vida cotidiana y de los contextos donde se emplazan, entendidos más como indicios a partir de los que elaborar un mapa general que como una verdad objetiva sobre su día a día. Con esta motivación, en las entrevistas se hizo especial hincapié en que los interlocutores se detuvieran en detalles específicos sobre un sinfín de elementos: las composturas y gestos concretos que exige su trabajo, la descripción física de los materiales que utilizan, las temporalidades que manejan..., así como que concretaran sus exposiciones en anécdotas concretas que hubieran vivido. Naturalmente, estas descripciones se entrelazan en el habla con la expresión de valoraciones y diferentes estados intencionales, en los que el sujeto “se dice” a sí mismo. Como expresa Alonso (1998: 68) en relación con Guiraud:

la función autoexpresiva tiende a ser complementaria y concurrente de la función referencial de la comunicación, introduciendo el elemento de la afectividad subjetiva, el de los propios prejuicios, racionalizaciones y proyecciones, y transfiriendo identidad a la dimensión cognoscitiva y objetivante de la función referencial del lenguaje.

De esta manera los sujetos aportan signos que permiten reconstruir las disposiciones sociales que encarnan, como objetivación de las posiciones relativas que ocupan dinámicamente dentro del espacio social. Así, tanto lo descrito y lo narrado, como la manera de hacerlo, corresponden a perspectivas que pueden caracterizarse socioestructuralmente. La composición de la muestra nos permite hacer inferencias de este tipo, si bien es preciso advertir que esta no es la misión central del análisis que aquí se propone sino una más de las diferentes facetas a tener en cuenta.

Además, se ha planteado el carácter narrativo de la experiencia en su relación con la constitución de la subjetividad (Ricoeur, 1987). Analizar la experiencia del estrés implica atender a los relatos personales que los sujetos narran localizándose a sí mismos como protagonistas, es decir, “encarnando” dicha experiencia. Estos relatos se elaboran en la dinámica conversacional de la interacción y a partir de un sistema de repertorios brindados por los diferentes procesos de socialización. De esta manera conforman un sistema de justificaciones capaz de conferir “sentido” a las prácticas y dotar a la existencia del yo de cierta coherencia y soporte dentro del con-

texto social y organizativo. Su estudio permite vincular estos relatos personales a formaciones discursivas que tienen una especial resonancia y durabilidad y cuyos elementos pueden ser caracterizados analíticamente. Se trata de las “narrativas maestras” que forman parte de una cultura dada, que articulan y se articulan en normas, prácticas institucionales y disposiciones sociales a través del uso creativo y moldeable, aunque situado y por tanto restringido, que de ella hacen los sujetos.

La última línea de análisis implica considerar la enunciación de descripciones y relatos como prácticas en sí mismas, esto es como la participación activa de los sujetos en las dinámicas que se despliegan en la entrevista en tanto que situación social. Ello pone de relieve las estrategias que los entrevistados ponen en marcha para definirse y presentarse frente a su audiencia dentro de las formas de reconocimiento institucionalizadas en el contexto específico. La entrevista convoca de este modo situaciones y relatos en los que las personas se juegan “la imagen que tienen de sí, y que quieren dar y darse a sí mismas” (Bourdieu 1999: 533). La propia situación comunicativa, congénitamente asimétrica, activa censuras e incitaciones en cada caso particular (Criado, 2014), lo que ocurre de una manera especialmente acuciante cuando, en nuestras sociedades, se charla sobre la biografía profesional propia y, particularmente, sobre sus aspectos emocionales.

## 5. Otras fuentes

De manera complementaria, durante el proceso de investigación recopilé información en torno a los ámbitos profesionales del telemarketing y la consultoría, cuyo análisis ha sido de gran utilidad para complementar el material producido por las entrevistas. En primer lugar, compilé informes de las propias asociaciones profesionales –ACE (Asociación de Contact Center Española) y AEC (Asociación de Empresas de Consultoría)– y empresas, con el objetivo de caracterizar los ámbitos seleccionados y la composición del conjunto de los empleados. El sector del telemarketing, por ejemplo, cuenta con una importante producción de revistas y encuentros en los que se presentan aspectos como las nuevas tecnologías o los desafíos mercantiles a los se enfrentan. A ello deben sumarse algunos documentos públicos, como ofertas de empleo, convenios colectivos o textos sindicales. Ante la poca información obtenida<sup>22</sup>, complementé esta tarea con un trabajo de documentación a través de la prensa y otros medios de comunicación,

---

<sup>22</sup> Existen pocos datos fiables al respecto, como se especifica en el capítulo cuarto.

donde es posible encontrar datos generales sobre los sectores y las empresas vinculados a noticias de su historia reciente. El acceso a este material ha estado facilitado por internet como una vía para obtener numerosos textos, vídeos e iconografía a través de cuyo análisis se puede reconstruir la imagen corporativa de las empresas y la identidad profesional que tratan de ofrecer. Por último, han resultado útiles espacios virtuales como blogs o foros en la que trabajadores expresan sus testimonios sobre su experiencia laboral a través de historias o consejos.

Por otro lado, realicé breves *observaciones de carácter etnográfico*, recopiladas de manera más sistemática durante la preparación de la (frustrada) inmersión etnográfica en los centros de trabajo y, más puntualmente, durante la fase de realización de entrevistas. Estas “derivas” (Precarias a la deriva, 2006; Montenegro y Pujol, 2005), que tuvieron lugar en diferentes puntos de la ciudad de Madrid y que se recogen en la tabla 2, me permitieron un acercamiento flexible a diversos contextos locales relacionados con el objeto de estudio, como las zonas en las que se emplazaban las empresas o los lugares de descanso de sus empleados. Dentro de estas derivas debe incluirse todo el proceso de búsqueda de trabajo en telemarketing, que supuso la realización de actividades como la escritura de un CV, la inserción en portales virtuales de búsqueda de empleo y la realización de dos entrevistas de trabajo. Aunque no he realizado un análisis exhaustivo de estos datos, estos me han servido durante el proceso de investigación para consolidar intuiciones, formular preguntas y dotar de mayor viveza al análisis de los textos de las entrevistas<sup>23</sup>. Así, pude comprobar la diferencia que existe entre conocer el emplazamiento de una plataforma de call center y desplazarme físicamente hasta allí, constatando su lejanía del centro de la ciudad así como el tiempo, dinero y trasbordos que se requiere para llegar a ella. También observé la dificultad de bajar del puesto de trabajo y fumarse un cigarrillo en los cinco minutos estipulados por las empresas de telemarketing. Por otro lado, no reparé en la homogeneidad de la presentación física de los consultores varones hasta que tuve que pasarme por uno de ellos (vistiéndome y afeitándome para la ocasión) para asistir a una sesión clínica anti-estrés.

**Tabla 2. Relación de las derivas etnográficas**

1. Búsqueda de trabajo, a través de *LinkedIn*, *ForoEmpleo* e *Infojobs*
2. Dos entrevistas de trabajo (en las que me hacía pasar por aspirante a teleoperador)
3. Sesión contra el estrés en Clínica especializada (en la que me hacía pasar por consultor)
4. Derivas por sectores industriales con plataformas de telemarketing (Ciudad Lineal, Legazpi y Tres Cantos)

---

<sup>23</sup> De hecho, dado el carácter complementario y periférico de esta técnica, he localizado las impresiones derivadas de su aplicación en notas a pie de página.

5. Derivas por zonas de negocios con empresas de alta consultoría: Plaza Pablo Ruiz Picasso y Torres de Chamartín
6. Derivas por áreas de descanso (bares de Legazpi)
7. Derivas por áreas de descanso (establecimientos y gimnasios de Nuevos Ministerios-Plaza de Lima)

Finalmente, es preciso hacer mención a otra importante fuente para el análisis cualitativo si bien su explotación ha sido de otra naturaleza. Se trata de *mi propia experiencia cotidiana* en tanto que trabajador joven, así como una multitud de experiencias en torno al estrés en el trabajo que he conocido a través de personas con las que he compartido tiempo y he conversado en profundidad durante los años que ha durado la investigación. Si bien no he planteado en esta investigación una línea autoetnográfica, asumo y defiendo un componente autoetnográfico en toda investigación que proponga cierta vigilancia reflexiva. Al fin y al cabo vamos componiendo la perspectiva y herramientas con las que accedemos a la realidad social como participantes en la misma. Nuestras vivencias son así un componente clave a tener en cuenta, más aún ante un fenómeno tan presente en la vida cotidiana como el estrés. Cerraré este capítulo, por tanto, con una anécdota personal referente al proceso de investigación.

Durante estos últimos años ha sido muy frecuente que numerosas personas, tanto conocidos como extraños, me preguntaran sobre qué trataba mi tesis. Al saberlo, en la inmensa mayoría de casos, las personas se han ofrecido voluntarios como entrevistadas: “Créeme, yo puedo hablarte de lo que es el estrés en el trabajo”. El número de veces que se ha repetido esta situación es un buen indicador, por un lado, de lo arraigado que está el “estrés” en el sentido común en nuestra sociedad, conformando una metáfora muy accesible para dar cuenta de las tensiones anímicas que experimentamos. Por otro, esta escena nos habla de la enorme cantidad de trabajadores que viven en la cotidianeidad de su trabajo situaciones de nerviosismo. ¡Qué extraño resulta que alguien nos diga que está relajado y satisfecho en su profesión! A este dato, así como el alarmante aumento de enfermedades asociadas al estrés en el contexto laboral, apuntan la mayor parte de estudios de corte cuantitativo. Por último, y quizás sea el aspecto más revelador de esta anécdota, la situación expresa que a las personas no solo no les supone ningún inconveniente admitir la tensión que experimentan en su trabajo, sino que desean hablar sobre ello. El estrés aparece así como un ingrediente abundante y habitual de las formas de vida contemporáneas pero también como una cuestión que convoca interés e incita al discurso. ¿Qué nos dice ello del modo en el que las personas se entienden a sí mismas? En el próximo capítulo indagaremos sobre qué sentidos le confieren los trabajadores entrevistados a sus vivencias de estrés y sobre cómo estas representaciones se han afincado en el trasfondo del sentido común.

## CAPÍTULO 2

### *Estrés como gestión de la ubicuidad*

El estrés es la lengua franca del día. Puede ser la insignia que llevas demostrando que estás a flote y que eres parte de lo que está ocurriendo —ocupado, en todo, al tanto. O puede ser una queja visceral por tener mucho trabajo, estar mal pagado, sin acceso al sistema sanitario o sujeto a una constante oleada de racismo.

El estrés puede motivarte, o puede perforarte, dejándote en soledad en aquellos momentos de agotamiento, claustrofobia, resentimiento y miedo.

Puede contar la historia de la inclusión o de la exclusión, de la integración o de la marginalidad. Pero su extendido poder para articular cualquier cosa no se origina de un sentido que contenga dentro sino de su circulación efectiva a través de fuerzas y trayectorias de todo tipo: la cultura de auto-ayuda, el poder de la industria farmacéutica y la publicidad, la indiferencia social, la depresión política, la rabia al volante o la proliferación de un sin fin de pequeños mundos intrincadamente detallados, contruidos alrededor de las lesiones sociales más profundas o de formas ingeniosas de reacción o recreación.

El estrés es un estado corporal transpersonal que registra intensidades. Puede permanecer y causar un daño grave. O también puede fluir fuera de un hogar como el agua por el desagüe, como cuando alguien que ha estado en paro durante demasiado tiempo consigue finalmente un trabajo.

Cualquier trabajo.

(Stewart, 2007: 43; traducción propia)



## 1. El sentido común del estrés

Porque cuando dejamos de lado la codificación del sentimiento que hace el propio actor, y su ignorancia o sus hábitos lingüísticos, dejamos de lado aspectos sociales de la emoción. Eliminamos desde el comienzo lo que luego afirmamos no encontrar: una sociología del sentimiento y de las emociones (Hochschild, 2008: 115).

Con el objetivo de comprender sociológicamente los sentidos que los actores manejan en el proceso de elaboración de su experiencia de estrés, partiremos de la forma en la que este aparece representado en el habla corriente, en la “lengua franca”. El lenguaje, a través de su uso, refleja la consolidación de representaciones colectivas e individuales y de relaciones sociales históricamente situadas, que pueden reconstruirse como formaciones discursivas mediante su análisis. Por ello, se deben poner en relación los elementos que componen los discursos en torno al estrés con su contexto situacional y sociohistórico en el que se enmarca su enunciación. En este sentido, es importante señalar que si bien los “textos” analizados (en este caso, la transcripción de las entrevistas) remiten al contexto situacional de entrevistas en las que los trabajadores eran invitados a hablar sobre su “experiencia en el trabajo”, el lenguaje que estos emplean sedimenta procesos que desbordan el marco de tales conversaciones. Así, las formas de habla “coloquiales” en torno a la vivencia de estrés, y las representaciones que movilizan, quedan entrelazadas con el proceso de construcción del estrés como objeto (científico, de gestión empresarial, institucional) a través de prácticas y discursos sociohistóricamente enmarcados<sup>24</sup>.

El análisis del conjunto de las entrevistas revela que el término “estrés”, así como otras palabras y expresiones con las que se asocia, recibe diferentes acepciones refiriendo a un variado espec-

---

<sup>24</sup> Como mostraron las entrevistas con personas que contaban con algún tipo de especialización profesional sobre el tema del estrés o de la salud laboral –por ejemplo, un cargo sindical especializado como técnico de riesgos laborales (TCS1)–, además de como “experiencia”, el estrés puede abordarse como factor de riesgo para la salud, material de intervención institucional en el trabajo, objeto de investigación científica y académica, respuesta fisiológica neurohormonal, etcétera, movilizandando así diferentes “formas de habla”.

En la estela de la investigación etnográfica de Mol (2002) sobre la arteriosclerosis, cabría una investigación del “estrés laboral” como objeto multiplicado en diferentes contextos de articulación práctica: la vida cotidiana de los trabajadores, los artículos académicos, los laboratorios biomédicos, los informes ergonomistas, las denuncias sindicalistas, las estrategias de gestión empresarial o las campañas de prevención de riesgos laborales.

Aprovecho para agradecer a Fernando García Selgas los consejos que me ha ofrecido en esta dirección.



tro de vivencias y realidades. Si bien existen un conjunto de elementos definitorios que son comunes a su uso, *el manejo coloquial de la palabra muestra una gran plasticidad, movilizandoy muy diferentes significados y connotaciones en función de quién lo enuncie y del modo en el que se pone en juego en los actos del habla*. Como expresa el fragmento que abre este capítulo, “su extendido poder para articular cualquier cosa no se origina de un sentido que contenga dentro sino de su circulación efectiva a través de fuerzas y trayectorias de todo tipo” (Stewart, 2007: 43). Tal apertura y flexibilidad de su sentido está relacionada primeramente con la amplitud de la red de vocablos y expresiones que operan como “sinónimos parciales” de “estrés” y sus derivados (estresar, estresado, estresante...) <sup>25</sup>. Pluralidad que tiene el efecto de desplazar y desestabilizar los significados que se confieren a un conjunto de realidades semejantes. Así, como se puede ver en la tabla 3, los entrevistados usan una multitud de expresiones para referir aspectos en torno a la vivencia de estrés que puede organizarse en función de sentidos clave a los que se orientan.

Siguiendo los términos empleados por Conde (2010: cap. 15), podemos concebir esta red de expresiones como un “espacio semántico” organizado en torno al “estrés” (entendido como vivencia), el cual funcionaría como “atractor semántico central” y “abierto”; evocando energías o fuerzas (afectivas, simbólicas...) en el nivel del habla, convocando numerosas identificaciones con otros términos y derivando en un rico conjunto de significaciones. Entender los puntos de esta red como un conjunto de “direcciones” en el espacio semántico del estrés nos ayuda a concebir el manejo “de sentidos” en las enunciaciones de los entrevistados como movimientos por dicho plano. Sin embargo, cabe recordar que los propios componentes del lenguaje ejercen fuerzas sobre el discurso, orientando las jugadas discursivas más allá de la voluntad de los agentes. Así, los términos arrastran una historia que moviliza representaciones sobre el mundo, si bien estas son plurales, inestables y, en muchos casos, contradictorias. Como veremos a continuación la historia del término “estrés” invita precisamente a explicar el modo en el que su constitución en el campo científico genera “efectos” y resonancias en su uso lego, así como su gran popularización en el habla coloquial ha influido en que se trate de un concepto muy complejo y abierto.

---

<sup>25</sup> Frente a la “sinonimia total”, que implica la intercambiabilidad absoluta de dos términos, la “sinonimia parcial” se da cuando los términos son intercambiables en determinados contextos pero no en otros.

Tabla 3. Mapa semántico en torno al término “estrés”

<b>Demanda</b>	<b>Estar en alerta</b>	<b>Desmotivación</b>
Carga	Tensión	De bajón
Presión	Agarrotado	Estar quemado
Ritmo	Atenazado	Tener la moral baja
Trote	Cuando saltan la alarmas	Bajo
Movimiento	Apagar fuegos	Pasarlo mal
Actividad	Los nervios del trabajo	Agotamiento mental
Trabajo	Botón de pánico	Crisis
Esfuerzo	Agobio	Indignación
Reto	Con el corazón en la boca	
Desafío		<b>Conflictividad</b>
Caña	<b>Molestia</b>	Agredido
Ahogado	Incordio	Explotado
Explotado	Incomodidad	Falta de respeto
Exprimido	Algo insoportable	
	Mierda	<b>Adrenalina</b>
<b>Nervios</b>		Actividad
De los nervios	<b>Malestar</b>	No parar
Inquietud	Sufrimiento	Satisfacción
Preocupación	Pasarlo mal	Placer
Rayado	Estar mal	Excitación
Angustiado	Afectado	Diversión
Ansiedad	Duro	Implicación
Miedo	Complicado	Motivación
Yuyu	Complejo	Interesante
	Frustración	
<b>Descontrol</b>	Jodido	<b>Inactividad</b>
Caos	Puteado	Aburrimiento
Confusión	Enfermedad	No hacer nada
Ofuscación	Pesadilla	No moverse
No poder pensar	Amargado	
No ver la luz	Trabajar a mala hostia	<b>Antónimos</b>
	Mala leche	Tranquilidad
<b>Inseguridad</b>		Pasividad
Incertidumbre	<b>Cansancio</b>	Comodidad
Vulnerable	Agotamiento	Estar sentado
Debilidad	Reventado	Estar ahí
Precariedad	Extenuado	No hacer nada
Aventura	Por los suelos	A gusto
Inquietud	No puedo tirar de mi vida	Bien
	No poder más	Bienestar
	Muerto	Calma
		Cero presión

Fuente: Elaboración propia.

Antes de especificar los diferentes sentidos que moviliza el uso coloquial de estrés, partiremos de una definición general de estrés a partir de los datos producidos por el conjunto de las entrevistas, aquello que podría denominarse su representación en el “sentido común”. Esto resulta complicado pues las definiciones que los entrevistados hacen rara vez aparecen como afirmaciones en torno a este como un “objeto”<sup>26</sup>. Más bien podemos distinguir sus contornos a través del entrelazamiento de relatos personales y diagnósticos parciales sobre la realidad que les rodea. En este sentido, en un ejercicio de abstracción analítica se podría definir el estrés como una *situación delimitada en el tiempo que implica un desajuste del individuo con un aspecto de la realidad con el que mantiene una relación intencional, que altera a la persona de algún modo y cuyos efectos tienden a ser duraderos*. A partir de esta definición, vamos a indagar en diferentes características del modo en el que el estrés es comúnmente representado, es decir, el sentido “común” que le confieren los entrevistados.

a) Cuando se remite a la vivencia de estrés esta aparece circunscrita a una *situación práctica concreta y delimitada en el tiempo*. “Trabajar hasta las dos de la noche”, “un día con muchas llamadas de teléfono”, “no poder dormir ni dejar de pensar en el trabajo”, “no saber cómo realizar lo que se requiere”... Se trata de escenas en las que se puede distinguir un comienzo y un final, si bien su duración puede ser minúscula o alargarse durante un periodo de meses o incluso años. En este sentido, Alex, un agente de venta telefónica, presenta una situación típica de estrés para responder a la pregunta sobre si considera que su trabajo es estresante:

Lo que cansa es eso, si hay muchas llamadas te agobia, te agobia el contestar, el tener que pensar rápidamente... ¿Sabes? Estás con un cliente media hora, por ejemplo, o 10 minutos, o 5, o lo que sea, hablando o tal, tienes que cambiar de chip rápidamente. Y hay veces que después de siete horas, pues sales y dices: “Uh ¿dónde estoy?” (T7).

Alex asocia el estrés al “cansancio” y “agobio” que le genera “pensar rápido” cuando “hay muchas llamadas”. Así, caracterizado a través de su conexión con otras vivencias cercanas, el estrés es emplazado a actividades que se dan en situaciones concretas (“hablar con clientes”) y que se repiten durante la jornada. En otros casos, el estrés puede remitir a periodos más largos y actividades menos específicas: “Épocas muy duras, de trabajar todos los días de la semana o de trabajar 25 días seguidos. Y ahí, hasta las 12 de la noche” (C4), especifica Luis, un consultor. En ambos casos, no obstante, se insiste sobre la duración y la recurrencia de un patrón (“cambiar

---

<sup>26</sup> Aportar una definición explícita es algo muy poco frecuente en el habla corriente. En algunos casos, generalmente al final de la entrevista, forcé está norma del hábito conversacional pidiendo una definición concreta de estrés. El desconcierto que esto generaba en los interlocutores sirve como indicador de la “artificiosidad” de estos modos de habla en el contexto informal.

de chip rápidamente”, “largas jornadas”), de manera que el estrés, de un lado, remite a un presente ubicado espaciotemporalmente pero, de otro, también a la sedimentación de un proceso, esto es, a la exposición a una serie repetida de situaciones similares.

b) Resulta complicado señalar qué rasgos son comunes de las numerosas situaciones prácticas a las que los entrevistados presentan en relación con el estrés. Si generalmente estas escenas giran en torno a circunstancias adversas a las que los trabajadores se enfrentan, no son pocos los que connotan estas positivamente, haciendo hincapié en la diversión, excitación o satisfacción personal que les genera. En muchas ocasiones se hace explícita una intensa demanda que recae sobre el individuo proveniente de su entorno en relación con, por ejemplo, la carga de trabajo o normas a las que deben ajustarse. Sin embargo, el estrés también es planteado como ausencia de demandas, asociado con el aburrimiento o con situaciones en las que hay una falta de estímulos. Igualmente muchas veces los trabajadores no enfatizan tanto el carácter demandante del entorno como su naturaleza contradictoria, ambigua o confusa. Todos los rasgos que acabamos de apuntar, sin embargo, tienen en común la imagen de una confrontación del individuo con su entorno o, expresado de un modo más general, *un desajuste del individuo con un aspecto de la realidad*<sup>27</sup>.

Las situaciones de estrés están por tanto caracterizadas por la ruptura de un orden, la existencia de un exceso o una ausencia, o vinculadas a la superación de un límite, esto es, comprenden estados de “anormalidad” que derivan de una modulación de las condiciones ambientales así como de disposiciones que se atribuyen al propio sujeto<sup>28</sup>. Por ello, es muy frecuente que estas se refieran a cambios que se dan en el contexto práctico (la entrada de un nuevo superior, el paso a una nuevo desempeño, el aumento de los requerimientos...) o al mantenimiento o acen-

---

<sup>27</sup> Si bien los discursos de los entrevistados incurren incesantemente en la representación de sus propias experiencias como la relación individuo-entorno, en esta investigación queremos ser cautos y no reproducir el “sustancialismo esencialista” que se desprende de plantear una serie rasgos de los individuos y el entorno (sea este social, psicológico o físico) como esenciales, es decir, preexistente a su relación recíproca. Frente a esta perspectiva, lugar común en la metafísica occidental, nos sumamos a los planteamientos de García Selgas (2006: 22), según los cuales

la identidad personal, la individualidad o la subjetividad, no resultan ser previas a lo social. Para constituirse como actor o agente social y poder actuar como tal, esto es, como aquél que tiene la capacidad de intervenir en los acontecimientos o de introducir una diferencia en ellos, el individuo necesita la condensación o ensamblaje, en un determinado momento-posición, de materialidad corporal, disposiciones adquiridas, reconocimiento, etc., es decir, deja de ser el átomo o elemento indivisible (in-dividuo) de lo social, para convertirse en efecto del ensamblaje de múltiples integrantes.

<sup>28</sup> En el capítulo 8.3 veremos como este carácter excepcional del estrés motiva a los entrevistados a elaborar relatos sobre estas vivencias, con vistas a justificarlos o reintroducirlos en un “orden” de sentido.

tuación en el tiempo de tales condiciones “anormales” o de su percepción (problemas de las infraestructuras, conflicto con un compañero, ausencia de tiempos de descanso, estilos de vida desordenados...). De hecho, la vivencia de esas condiciones tiende a plantearse como un proceso de saturación o de vencimiento de un “límite interno”, lo que se deduce de la abundancia de expresiones como “y llegó un punto...”, “esa fue la gota que colmó el vaso”..., tal y como se distingue en el siguiente comentario:

Cuando tienes 27 llamadas en espera, te está diciendo el jefe que agílices, y tú ves ahí que eso no para, que eso no para, que eso no para. O sea, *llega un momento* que no puedes más, no puedes más (T1).

La imagen de un desajuste entre el individuo y “su entorno” hace patente la filiación de las representaciones legas del estrés a las premisas que han orientado y orientan su estudio científico, las cuales tienden a figurar el modo en que los individuos se relacionan con el ambiente como una homeóstasis, es decir, un proceso de adaptación a través del cual el individuo mantiene un equilibrio interno (Newton, 1995: 19 ss.). Ello pone en juego, al menos, dos importantes asunciones interrelacionadas. En primer lugar, los procesos de subjetivación que se movilizan sitúan al individuo en su centro, identificando la vivencia con la dinamización de su estructura fisiológica y/o psicológica. Al respecto, resulta llamativo que, aunque generalmente el estrés refiere a situaciones interpersonales y, de hecho, lingüísticamente se puede asignar a un “ambiente”, “clima anímico” o contexto (“esa tarde había mucho estrés en el trabajo”) muy excepcionalmente dicha vivencia se predica de un sujeto colectivo (como una organización, un equipo o las personas de una determinada clase o género). En segundo lugar, se asume la existencia de un equilibrio al que tienden tanto los individuos, como el entorno y la relación que se establece entre ambos términos. La homeostasis, no olvidemos, es una herramienta conceptual que nace con el objetivo de explicar los procesos de “adaptación”.

La representación de la homeostasis sugiere que en la medida en la que no se restaura el orden o equilibrio interno del individuo, la noción de estrés se desplaza a una acepción *patologizante*. De esta manera, dentro de la comprensión del estrés como desajuste conviven dos modalidades: una “normal”, en relación con una vivencia frecuente, poco intensa, manejable e inofensiva, en la que el individuo se adapta y recupera su equilibrio, y otra “anómala” (desajuste extre-

mo o excesivo), que remite a situaciones más excepcionales, donde la mayor intensidad deriva en una amenaza a la persona, generalmente, en términos de salud<sup>29</sup>.

c) Los entrevistados tienden a presentar la tensión que se genera entre el individuo y su entorno como algo derivado de cuestiones de su realidad cotidiana con las que están comprometidas prácticamente. Tomando como referencia sus discursos, los sujetos experimentan estrés con aquellas *parcelas de la realidad con la que tienen una relación intencional*, en el sentido de una orientación motivacional o un vínculo afectivo hacia ellas, siendo estas el objeto de sus acciones, sentimientos y/o pensamientos<sup>30</sup>. Ello está íntimamente relacionado con la tendencia a referir el estrés a situaciones concretas, de tal modo que usos del término como “me estresa el agujero de la capa de ozono” resultan improbables dada su generalidad y falta de inmediatez con respecto a la experiencia práctica. En la misma dirección, se suele asumir que un mayor nivel de implicación en un ámbito práctico particular expone al sujeto a una mayor tensión y preocupación:

Me estreso mucho menos ahora. Porque el [anterior trabajo] de recursos humanos [...] está un poco más relacionado con mi campo. Yo creo que por eso, por ahí, también me metía más presión a mí misma. Y era más estrés que éste, éste *no tiene nada que ver conmigo*. No me estresa nada. [...] No me *involucro*. Claro, como no me involucro me estresa menos (T10).

Eva (T10), por ejemplo, afirma estar menos estresada como teleoperadora que cuando trabajaba de algo relacionado con su campo, debido a su menor involucración en el puesto de trabajo. Del mismo modo, la implicación en las tareas concretas de la profesión (como empatizar con los interlocutores en la atención telefónica o sobrerresponsabilizarse con las demandas de los clientes de las consultorías) tiende a ser entendido como un factor de estrés, pues suscita la reverberación mental.

---

<sup>29</sup> Cabe recordar aquí la crítica que hace Canguilhem (1971) de la interactuación biunívoca entre el equilibrio y desequilibrio, tal y como se puede ver en su “Lo normal y lo patológico”, donde sostiene que es lo patológico lo que define a lo normal y no al revés.

<sup>30</sup> La intencionalidad como adhesión práctica y afectiva que estoy planteando no debe asumirse como voluntaria ni consciente (como defiende el acercamiento de la psicología cognitiva al estrés). Se situaría más bien de ese sustrato “prerreflexivo” de la acción humana, en términos *bourdieuanos* (1997: 116; 2007: 91 ss.), o aquel elemento afectivo que proclama Goffman (1991: 175) como base de la interacción social, cuando expresa que

[e]n el orden de interacción, la concentración y la implicación de los participantes –o al menos su atención– resulta siempre crítica, y estos estados cognitivos no pueden mantenerse por períodos largos de tiempo o sobrellevar lapsos e interrupciones continuadas. La emoción, el estado de ánimo, la cognición, la orientación corporal y el esfuerzo muscular están implicados intrínsecamente, e introducen un componente psicobiológico inevitable.

Está guay que empatice pero, yo sé que... discernir, no sé si es la palabra, o sea, yo no me llevo el curro a casa [en el sentido de darle excesivas vueltas] [...]. Pero ella sí que se lo trae a casa, sí que se lo trae a casa el trabajo. Y no... está bien que empatice, pero si no *sabes separar* lo laboral de lo personal... (TCM4).

O también:

Hay gente que se agobia mucho más y gente que... Hay gente que sí que es cierto que monta los trabajos o la responsabilidad de otra manera en la que tiene que se tiene que hacer todo de una manera excelente y tiene que ser el mejor trabajo de todos. Y después, el sobretrabajo. O sea, muchas veces *se peca de eso*, de que un cliente quiere una cosa, pues tú le haces tres cosas en vez de una (C4).

Como se aprecia en estos comentarios, la comprensión del estrés como fruto de una vinculación motivacional con una realidad particular tiende a emparejarse con la creencia en que esta implicación puede ser dirigida o, al menos, influida por la voluntad personal. Una sobreimplicación es vista como el resultado de “no saber separar” o como algo de “lo que se peca”. El sujeto es representado con la capacidad de manejar los vínculos afectivos que establece en el mundo, así como interrumpir el desasosiego que estos desencadenan. “Conectar” y “desconectar” aparecen como metáforas clave sobre las operaciones de afrontamiento del estrés, especialmente para lograr “no llevarse el trabajo a casa”, uno de los tópicos sobre los efectos que genera una excesiva preocupación por el trabajo:

Los días que yo me llevo el trabajo a casa, esos días que te digo que intento que sean los mínimos, porque al final, como todo, lo puedes gestionar y el estrés se puede gestionar (C2).

La afirmación del estrés como un objeto de gestión va a ser una de las claves de la representación tanto formal como lega del estrés. En contraposición con otros estados anímicos o sensitivos, así como otros aspectos de la emocionalidad humana (piénsese en estados anímicos como la tristeza, sensaciones como el dolor o emociones como la vergüenza o el miedo), los discursos sobre el estrés refieren constantemente a la capacidad de los individuos y los colectivos para afrontarlo estratégicamente, ya sea manipulando los factores ambientales que lo desencadenan (por ejemplo, organizando el trabajo), ya sea ejercitando la propia elaboración subjetiva de tales vivencias (aprendiendo a “ser positivo”). Por ello, es poco probable encontrarse con pedagogías tan elaboradas con en el caso del estrés para “gestionar” la vergüenza, la ira o el miedo. Como veremos en el subapartado siguiente, este grado de tecnificación recibe igualmente una gran influencia de los estudios científicos sobre el estrés.

d) Un último elemento que atraviesa la definición que se deriva de los comentarios de los trabajadores entrevistados, es la idea de que los desajustes que entraña el estrés *producen efectos*

*duraderos sobre las personas.* A pesar de circunscribirse a un espacio-tiempo delimitado, la vivencia se sedimenta en estados corporales y mentales de los individuos, como agarrotamientos musculares, jaquecas o problemas para conciliar el sueño. Otras veces transforma sus comportamientos y sensibilidad, alterando los estados de ánimo (irascibilidad, “moral baja”, apatía), dejando tras de sí una sensación constante de agotamiento, o dando lugar a disposiciones actitudinales más complejas:

A nivel social, cada vez soy menos sociable. O sea, llegas a coger asco a la gente ¿sabes? O sea, hay llamadas que odias a la gente. O sea, les llegas a odiar, hay días que odias a la gente. No te apetece hablar con nadie, ni con tu pareja; lo que te apetece es llegar a casa, que te dejen en paz y estás muy cansado; cogerte un libro, verte una peli y no salir por fuera porque te asquea todo el mundo (T1).

La durabilidad de estos efectos repercute sobre la vida personal atravesando los límites de los centros de trabajo, como explica Enrique (T1), para quien las características de su profesión, basada en el trato con otras personas, determinan un rebajamiento del deseo de socializar. La imagen de “llevarse al trabajo a casa”, ya se ha subrayado, apuntaría precisamente a cómo las molestias y preocupaciones perduran y son traspasadas desde la jornada laboral. En algunos casos más extremos los efectos del estrés se plantean como lesiones o traumas. Así, los entrevistados que han atravesado enfermedades vinculadas al estrés, atribución en la que suelen mediar instituciones médicas, tienen una mayor propensión a identificar los efectos del estrés como rasgos definitorios de su subjetividad.

Yo noto que en el momento en que tengo estrés, ahí, será el miedo a tener estrés, o será el miedo a estar mal como he estado, pero me estreso más fácilmente. [...] Pero para mí es el miedo a volver a ese estrés. La sensación de poder llegar a ese estrés me produce estrés (C8).

\*            \*            \*

Componiendo este “sentido común” en torno al estrés surgen aspectos contradictorios que presentan el fenómeno en su complejidad. Por una parte, remite a una situación práctica en el presente, por otra, supone un carácter retentivo y duradero en la persona. Asimismo, se constituye en la relación del individuo con su entorno, pero la vivencia parece desencadenarse por un componente interior del primero. Igualmente, se asocia a la cotidianeidad, como un modo “normal” de estar en el mundo, pero también se define por un desequilibrio o desajuste, un estado de anormalidad que, incluso, puede llegar a generar alteraciones graves sobre la salud. Para entender tanto la definición general como la plasticidad y la amplitud con la que se usa la palabra “estrés” es preciso aludir brevemente al proceso por el que el término, aplicado a las



personas, se ha articulado en el campo científico de la medicina y la psicología para más tarde popularizarse masivamente.

## **2. La historia del término “estrés”: naturalización y psicologización del fenómeno**

Adoptando la actitud adecuada podemos convertir el estrés negativo en uno positivo (Cita atribuida a H. Selye).

Está en tu mano y, al final, cada uno es como es (C3).

Si lo comparamos con otros términos que refieren estados anímicos y emocionales, como vergüenza, ira, decepción o, incluso, nerviosismo (próximo al significado de estrés), el uso de “estrés” se caracteriza por un *alto nivel de formalización*. Si tomamos como referencia el trabajo de campo, frecuentemente su expresión incorpora tecnicismos como “factores de estrés” o “situaciones de estrés”, mientras que resultaría muy extraña la expresión “factores de miedo”. Asimismo, la organización del discurso en torno al estrés tiende a imitar, ante todo en el caso de los cargos intermedios y sindicales, el estilo científico, ordenando por ejemplo las causas principales que desencadenan estrés, valiéndose de datos estadísticos o citando teorías e imágenes características del campo académico. Un coordinador de una plataforma de call center señalaba en su explicación sobre el estrés en la profesión:

Hay dos tipos de estrés, bueno, supongo que lo sabrás ¿no? El estrés bueno, que es el que hace que saltemos cuando nos va a pillar un coche. Y el estrés malo que es el que... Por nuestro sistema primitivo. Cuando hay una situación que nos desborda, pues lógicamente no... nuestro sistema primitivo nos dice: o corres o atacas. Y cuando te encuentras con una situación que te desborda y estás sentado, pues ni corres ni atacas. Entonces... No se complementa con ningún incentivo. No tiene por qué ser una recompensa económica, puede ser una recompensa emocional en un momento dado, que te ayude a solventar esa etapa (TCM1).

Este fragmento expresa cómo el público lego se apoya y traduce (aunque también traiciona, tergiversa y amplía) los significados más autorizados de la ciencia, en la inserción de sus conceptos como objetos del “sentido común” (Moscovici, 1979: cap. 9.2). La palabra “estrés”, con la arborescencia de expresiones a las que se asocia y las múltiples acepciones que cobija, se ha extendido por el paisaje cotidiano del habla, conformando espesores y claros en torno a la representación de la subjetividad humana. Su articulación dentro del campo científico, no obstante, ha influido determinadamente sobre los rasgos y las asunciones que arrastra su uso colo-

quial en el presente. Por ello, es preciso detenerse brevemente en la historia de la construcción del término.

Según Hinkel (1973) el concepto de estrés dio respuesta a las dificultades que investigadores sociales, médicos y psicólogos encontraban para explicar la vinculación entre trastornos de salud y eventos sociales o situaciones prácticas específicas, tales como, por ejemplo, enfermedades mentales y formas de urbanización o ataques al corazón y profesiones concretas. Para ello se aplicó la noción de “stress” (en el sentido de fuerza física ejercida sobre un objeto) de los estudios de física e ingeniería (Beehr y Franz, 1987); noción que se puede traducir al castellano con términos como “carga”, “esfuerzo”, “tensión” o “presión”, entre otros. Habitualmente se atribuye a Hans Selye (1952) la creación del término aplicado a dinámicas propias del organismo, si bien este secundaba el trabajo de Walter Cannon (1934) y este, a su vez, el del fisiólogo Calude Bernard. Cabe destacar que los estudios de Selye sobre las respuestas fisiológicas al “estrés emocional” no ganaron legitimidad hasta transcurrida la segunda guerra mundial, de la mano de la teoría del “Síndrome General de Adaptación” y a través de su exitosa aplicación práctica en el ámbito militar (Newton, 1995: cap. 2)<sup>31</sup>. Importantes departamentos estadounidenses de psiquiatría y psicología experimental vieron la investigación sobre el estrés como una herramienta en la selección de personal militar y en el afrontamiento de neurosis desencadenadas por la experiencia bélica. Más tarde, en la década de los sesenta, hubo un gran impulso en su aplicación al campo de las relaciones laborales, en conexión con la teoría de “estrés ocupacional” y “de rol”, lo que entroncaba con el Movimiento de las Neo-Relaciones Humanas (en el que participaban autores como Hawthorne o Mayo), la psicología social lewiniana y los discursos sobre salud mental. Estos trabajos científicos compartían un espíritu que aunaba la búsqueda de eficiencia económica con la del bienestar y la moral de los trabajadores (Rose, 1988).

Con el ámbito laboral como ámbito de aplicación y la articulación de un discurso a favor de la salud como principal carta de principios, a partir del inicio de la década de los ochenta el campo de investigación sobre el estrés ha crecido enormemente y la cuestión ha adquirido una gran relevancia y reconocimiento social (Martín *et al.*, 2003)<sup>32</sup>. Además de los investigadores, tanto

---

<sup>31</sup> Newton (1995: 49) subraya que la historia del estrés mantiene mucha similitud con la genealogía que Foucault realiza sobre el discurso de las ciencias sociales, como, por ejemplo, la influencia del darwinismo social y el movimiento eugenésico, el acentuado naturalismo o su desarrollo durante la segunda guerra mundial (Rose, 1999; Hollway, 1989).

<sup>32</sup> Como señala Hinkle (1973), un estudio pormenorizado demuestra que la voz “stress” ya se utilizaba en el inglés del siglo XVII para indicar una aflicción psíquica, si bien en los siglos posteriores este significado fue reemplazado por el de “fuerza, presión, tensión o esfuerzo fuerte”. Ello invita a ver la etimolo-

gobiernos y sindicatos como organizaciones internacionales (la UE, la OIT o la OMS) han mostrado un creciente interés en la materia, llegando a ser el estrés el eje vertebrador de las políticas de prevención de riesgos laborales de carácter psicosocial (*Ibíd.*: 172). Paralelamente, su presencia pública en los medios de comunicación (junto con otros conceptos similares como “*burn out*”) ha crecido a un ritmo vertiginoso, de lo que se puede deducir un mayor uso en el lenguaje coloquial (Wainwright y Calnan, 2002)<sup>33</sup>. Numerosos autores (p. ej.: Dollard, 1997; Peiró, 2002; EU-OSHA, 2007) asocian el desarrollo de este ámbito de estudio al aumento del propio fenómeno del estrés, lo que de manera frecuente (tanto en los discursos públicos como científicos) se explica por las transformaciones que ha experimentado el trabajo en las últimas décadas<sup>34</sup>. Ello ha contribuido a fomentar la imagen del estrés como una “epidemia”, un fenómeno muy extendido, ubicuo, y con graves repercusiones sobre la salud de la población (Wainwright y Calnan, 2002).

Las teorías y prácticas científicas que han armado el estrés han influido hondamente en la conformación del “sentido común” del estrés a través de un doble proceso que podría identificarse como la naturalización y la psicologización del fenómeno.

---

gía del término como un complejo diálogo entre el lenguaje coloquial y el científico a lo largo de la historia.

<sup>33</sup> Un buen indicador de tal extensión es su incorporación al idioma castellano (como a tantos otros) bajo la forma del propio anglicismo, en vez de su traducción a una voz propia: “tensión”, “carga”, “presión”... Este hecho, por sí solo, deja ver cierto carácter “formalizado” que queda como remanente del desarrollo del concepto en el ámbito científico y académico.

Una historia del uso del término en castellano proporcionaría valiosa información sobre las estrategias retóricas y formas de legitimación que acompañaron su divulgación, así como la aparición y renovación de representaciones sobre el sujeto.

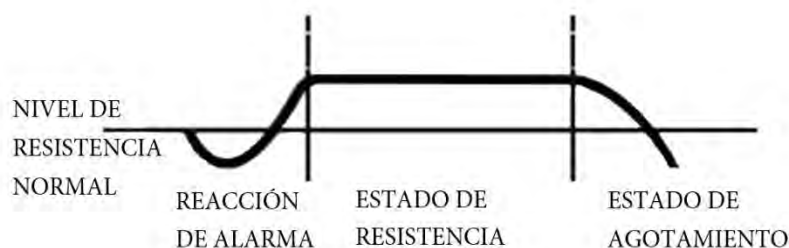
<sup>34</sup> En los trabajos científicos sobre el estrés es frecuente encontrar estos diagnósticos en las introducciones, relegados a meros marcos contextuales o preámbulos. Las transformaciones del trabajo como conjunto de factores “estructurales” del aumento del estrés suele ser reducido a una serie de lugares comunes como, por ejemplo, las nuevas formas de gestión empresarial (el aumento del uso de las nuevas tecnologías, el trabajo en equipo, el mayor control y discrecionalidad sobre la actividad productiva...), el mayor protagonismo de competencias relacionadas con desempeños intelectuales y socioafectivos (relacionado con el crecimiento de “los servicios”) o la flexibilización y temporalidad del empleo. Estos factores se asumen de manera global, presentados como una realidad predicable del conjunto del “mundo” del trabajo, produciendo un efecto homogéneo al conjunto de los trabajadores, sin contemplar la estratificación de los mercados de trabajo o la influencia de otras variables sociales. Asimismo, y significativamente, estos diagnósticos suelen hacer poca alusión al proceso de intensificación del trabajo como factor clave de explicación del estrés (Pinilla, 2004; Artazcoz, 2004a; Pérez Zapata, 2015).

### a. Naturalización

Integrado dentro del Síndrome General de Adaptación, el estrés se planteó como un mecanismo que opera en la relación de un organismo con el ambiente, una disposición instintiva asociada a componentes fisiológicos que en el caso de los mamíferos se localizan en las funciones neurohormonales. Un primer efecto de este planteamiento consiste en la *universalización* del estrés como un proceso aplicable a todos los seres vivos en cualquier contexto. Desde la planta hasta el mono, del “hombre de las cavernas” (tópica de los textos divulgativos sobre la cuestión) a la alta ejecutiva en la empresa, describen procesos similares en su adaptación al mundo; procesos que no varían a lo largo de la historia pues constituyen la estructura interna de los seres vivos o, al menos, de su mayor parte.

Asimismo, la falta de especificidad del mecanismo (Selye lo define en 1936 como “respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda de cambio”), propicia que cualquier fenómeno ambiental pueda ser un “activador” y que ello pueda tener como consecuencia casi cualquier tipo de manifestación en el organismo. En este sentido, los “efectos de verdad” que fomenta su enraizamiento en la fisiología lo erigen y legitiman como una metáfora muy eficaz para explicar *cualquier* problema de salud, así como detectar en *cualquier* condición ambiental una posible causa. Como expresa Lorient (2014: 22), “ha sido justamente el carácter plástico y abierto de la definición de estrés una de las claves de su éxito”, como ya señalaba la inicial investigación de Pollock (1988). Sin embargo, el estrés no se circunscribe a ser un desencadenante de efectos patológicos sino que su funcionamiento se modula también en un estado de “normalidad”, siendo la duración y la intensidad del estímulo los condicionantes de las reacciones patológicas. En las teorías nucleares de Selye (1976: 6) en la fase de “resistencia”, tras la “reacción de alarma”, el organismo mantiene o incluso potencia sus capacidades, lo que introduce en el fenómeno un componente ambivalente por el cual el estrés puede tener efectos tanto beneficiosos como dañinos en el organismo.

**Gráfico 1. Etapas del estrés**



Fuente: Selye (1976)

La falta de especificidad es, como hemos visto, uno de los rasgos generales de la representación de estrés, una naturaleza ubicua según la cual este puede ser efecto de un conjunto ilimitado de causas, y causa de innumerables efectos. Tal ubicuidad contrasta con la *asunción sustancialista* que pone de relieve la tendencia naturalizadora de su representación; asunción que Moscovici (1979: 172), en su análisis de la recepción popular del psicoanálisis, asocia a una visión del mundo propiamente occidental. De esta manera, el estrés se identifica tanto con los procesos corporales que sirven como su soporte “físico”, como con las condiciones ambientales que lo activan. Dicho de otro modo, está muy extendida la creencia de que el estrés puede señalarse y medirse, diagnosticarse y analizarse minuciosamente en los elementos que lo componen, a través de los factores que lo originan o en los efectos que produce<sup>35</sup>. Esta sustancialización se refleja en el lenguaje ordinario, ya que el sustantivo “estrés” suele referir simultáneamente las causas efectivas de la vivencia (que en el lenguaje científico adquieren el nombre de “estresores”), la vivencia en sí y los efectos duraderos que esta desencadena en la persona (nombrados en las teorías científicas como *strains*). Es común por tanto encontrarse con afirmaciones como “el estrés de mi campaña eran los objetivos”, “ese trabajo tenía mucho estrés” (causas), “el estrés es una situación que te pone en alerta” (vivencia) o “era el estrés de no poder dormir” (efectos).

Los entrevistados redundan igualmente en la representación del estrés como una sustancia uniforme y ahistórica. Esta imaginería sustancializadora está asociada en muchos casos a los desplazamientos metafóricos que se utilizan al hablar de vivencias de estrés, que en numerosas ocasiones se basan en metáforas físicas como, por ejemplo: rigidez (“duro”, “plazos poco holgados”, “estar agarrado de tiempo”), temperatura (“quemado”, “los calores”), fuerza (“presión”, “peso”, “tensión”, “meter caña”, “soportar”, “aguantar”, “carga”), movimiento (“trote”, “moverse”, “dinámico”), postura (“incomodidad”), altura (“bajón”, “estar bajo”, “superarse”), entre otras. A pesar de tratarse de un sustantivo incontable (no existe el plural “estreses”), en el lenguaje coloquial se hacen referencias a mediciones y comparaciones de carácter cuantitativo: “Que les van a despedir porque no haga esto, pues entonces a ellos le genera el doble de estrés” (T6) afirmaba una teleoperadora; “¿quién estamos *más estresados*, los teleoperadores o los consultores?” preguntaban frecuentemente los entrevistados en relación a esta investigación. Del mismo modo, se acude a elementos lingüísticos como adjetivos y complementos preposiciona-

---

<sup>35</sup> Cabe destacar que una de los enfoques contemporáneos más utilizados en el estudio del estrés, la “perspectiva relacional”, “interaccional” o “sistémica”, trata de superar este sustancialismo, más propio de las teorías fisiológicas, epidemiológicas o aquellas derivadas del enfoque estímulo-respuesta. Como ejemplo de esta perspectiva véase Lazarus (2000) o, aplicado a las relaciones laborales, Peiró (1999).

les para tipificar, complejizar y caracterizar esa sustancia incontable y homogénea: “estrés bueno, estrés malo”, “estrés de llegar a casa llorando todos los días”, “estrés laboral”, “estrés de decir ‘¿qué soy, una mierda?’”<sup>36</sup>.

La concepción naturalizadora y sustancialista del estrés está condicionada por las prácticas que han promovido su abordaje científico y, concretamente, por el método experimental y la preeminencia que este da a las mediciones de tipo cuantitativo. Young (1980: 140) vincula en efecto su carácter natural(izado) e individualista con las metodologías objetivadoras de los estudios científicos que, motivados por realizar mediciones, reducían los factores desencadenantes del estrés a “unidades de cambio vital” (*life change units*), tales y como aparecen en el formulario de una encuesta. Estos procedimientos han tendido a considerar únicamente acontecimientos circunscritos a situaciones prácticas muy delimitadas lo que, como se ha visto, armoniza con la representación del estrés en el sentido común.

Además, la naturalización del estrés está estrechamente relacionado con la introducción del estrés en el campo de la salud (como factor patogenético) y, más concretamente, de su concepción desde la perspectiva biomédica<sup>37</sup>. Según esta última las enfermedades son anomalías del cuerpo entendido como organismo, poseen unos rasgos específicos, objetivamente determinables, y tienen independencia de las condiciones personales y sociohistóricas en las que se dan (Breton, 1994). Como se ha señalado, el fenómeno del estrés se esquematiza en relación con un estado “patológico” que surge cuando tras el desajuste que lo define no se restaura un equilibrio o “normalidad”. Así aparece referido en el siguiente comentario:

Entiendo que a gente le haya pasado... de hecho tengo un caso cercano de una amiga, que le pasó... O sea, que tuvo un bloqueo mental. [...] Y sí que ella tuvo en un momento dado, un día a las once de la noche en la oficina, su sistema, su mente, quebró, totalmente. Bloqueo absoluto, de depresión, psicólogo y hasta psiquiatra (CCM4).

---

<sup>36</sup> Una línea de investigación que resultaría de gran interés al respecto podría partir del estudio de las raíces sustancialistas de la representación de la emocionalidad (emociones, sentimientos, sensaciones...) en su expresión lingüística a través de sustantivos específicos y cómo esta concepción es reproducida en su abordaje científico (Tomkins, 1961, 1962; Ekman y Davidson, 1994; Izard, 1991). Piénsese por ejemplo en la significativa etiqueta “sociología de *las emociones*”, como si la emocionalidad pudiera reducirse a una clasificación de emociones específicas. Sobre este amplio tema, autores como Harré (1986), Lutz (1988), Stearns y Stearn (1986), Williams y Bendelow (1998) o Hochschild (1983), entre otros, han desarrollado teorías que toman en consideración conjunta de las dimensiones lingüística, corporal y social.

<sup>37</sup> Con Rodríguez López (2014) podemos entender la introducción del estrés en los quehaceres de la psicología dentro de un proceso más amplio de sanitización de esta disciplina. Este proceso ha llevado consigo el ahondamiento en la asunción del paradigma positivista y biomédico en su abordaje científico.

Para caracterizar el tipo de crisis que sufrió su amiga, Alberto (CCM4) hace mención a la “depresión” (como enfermedad distinguible) y, sobre todo, a campos profesionales reconocidos (y jerarquizados), lo que genera una fuerza objetivadora que dota a la crisis de una mayor verosimilitud en el relato. “El quiebro de su mente”, nos dice implícitamente, “fue certificado por un diagnóstico médico”. Como en este fragmento, encontramos constantemente en el habla lega de los entrevistados elementos discursivos característicos de la biomedicina como, por ejemplo, la movilización de diagnósticos y sintomatologías. Más allá, pueden señalarse, al menos, dos mecanismos que tienen un efecto objetivador sobre el estrés, derivado de su representación naturalizada: la alusión al cuerpo y la cita de/a posiciones autorizadas.

Tanto en el habla corriente como en el contexto formal de la ciencia, aunque a través de lógicas muy diferentes, el carácter material y observable del cuerpo desempeña un papel crucial en las formas de verificación discursiva (Turner, 2008: cap. 9). En las entrevistas el cuerpo aparece como sustrato de realidad inapelable, legitimación de relatos personales sobre situaciones estrés, especialmente cuando estas implican trastornos y enfermedades. Dolores de cabeza, contracturas musculares, caída de pelo, tics nerviosos, náuseas... Materializar el estrés dota así al psiquismo de una realidad “objetiva”, la vivencia sale de la esfera de lo “meramente” subjetivo y se constituye como hecho.

Yo sé que estoy estresada... y además yo lo noto, por ejemplo, en que se me cargan los gemelos. Es cómo yo noto estrés, noto como unos pinchazos muy fuertes en las piernas y me digo: “Ya la he cagado, ya verás” (C2).

De comentarios como este se puede inferir que, más allá de una estrategia discursiva, la alusión al cuerpo expresa su centralidad en la organización de la vivencia del estrés. La percepción del estrés a través del cuerpo –o de “modos emocionales de estar”, que incorporan componentes psicoafectivos (Freund, 1982)– mediante sensaciones como sudores, el acortamiento de la respiración, el impulso de llorar o agarrotamientos musculares, suponen formas culturalmente mediadas en las que los sujetos atienden a (y con) su cuerpo (Csordas, 1993).

Un segundo mecanismo de objetivación del estrés lo conforma la cita a una “voz” autorizada, generalmente producto de una red de relaciones institucionales en el que “expertos” tienen la oportunidad de realizar afirmaciones que los actores asumen como ciertas. La influencia de estas voces varía mucho en función de los canales que atraviesan así como las prácticas que ponen juego. En algunos casos se trata de aseveraciones a las que se accede a través de literatura de divulgación o los medios de comunicación, que son una pieza importante en la difusión de los discursos formales sobre el estrés, conformando el trasfondo de textos e imaginaria a partir

de las que se levantan las representaciones de los trabajadores entrevistados. En otros, consisten en instituciones públicas, como los servicios sanitarios y los sistemas de prevención de riesgos laborales; o cuerpos de profesionales, como las clínicas psicológicas o las terapias alternativas. En estas redes instituidas no solo se articulan y difunden discursos en torno al estrés sino que también se promueven prácticas con una gran influencia sobre los trabajadores y sus formas de subjetivación.

Eva (T10), por ejemplo, relató cómo empezó a notar los efectos negativos del trabajo sobre su vida personal en las dificultades para conciliar el sueño.

Tuve que ir a un psicólogo porque no lo controlaba. El médico sólo me daba pastillas. Yo no quería pastillas, yo quería controlar eso, nada más. Y hasta que empecé a controlarlo... y de hecho, todavía lo tengo que controlar, o sea; tener cuidado con los horarios, y tal (T10).

Estos profesionales diagnosticaron el caso como un “trastorno de ansiedad derivado del estrés”, diagnóstico que interpelaba un conjunto de situaciones bajo una denominación concreta y que se seguía de recomendaciones técnicas sobre el modo de hacerle frente. De este modo se aprecia cómo a través de una serie de procedimientos formales (citas médicas, recetas, registros informáticos, bajas, consejos...) toma forma el proceso de institucionalización de un padecimiento concreto: se le asigna un diagnóstico de sus causas, una sintomatología específica... Así, el estrés cobra entidad natural como un factor patogenético, que la trabajadora podía reconocer en aquellos factores que lo originaban y en los efectos en los que se traducía.

En última instancia estos dos mecanismos de objetivación del estrés son utilizados por los individuos para interpretar datos de su propia realidad. Desde esta perspectiva podemos interpretar el siguiente comentario de un consultor:

Sí es cierto que lo pasé bastante mal. Bastante mal de cosas personales, en el sentido de que llegaba casa, me costaba dormir, porque no dejaba de darle vueltas a cómo hacerlo, cómo no hacerlo, luego el párpado, que no te deja de... todo el santo día, taquicardias... (C3).

Jorge (C3), analista de una consultora con menos de un año de experiencia, ponía en práctica así un “código de lectura” de sus propias vivencias y sensaciones corporales constituyéndose como sujeto y objeto de un “estrés patológico”. Estos diagnósticos legos ponen de manifiesto la existencia de procesos de objetivación de las vivencias de estrés como “efectos de verdad” de los discursos y las prácticas institucionales (Newton, 1995)<sup>38</sup>. En ello se aprecia cómo la clínica, en

---

<sup>38</sup> Resulta importante no reducir los sujetos a meros destinatarios pasivos de discursos y prácticas institucionales, como sucede en algunas aplicaciones empíricas de la primera obra de Foucault (Newton,



tanto que institución que permite ver y decir la enfermedad a través de un sistema semiótico en torno a ella y su reconocimiento (Foucault, 1966), se reactiva de modo capilar en sujetos que se autoescruiden y se toman como objeto de técnicas (Rose, 1999, 1996; Freund, 1982; Giddens, 1995). Pero también cómo el cuerpo funciona como punto de apoyo último de los discursos biomédicos y de las experiencias cotidianas de estrés.

### *b. Psicologización*

Las prácticas y teorías científicas también han supuesto la *psicologización* de la concepción del estrés. En efecto, la historia muestra la dominancia que la psicología adquiere a partir de los años cincuenta en las investigaciones sobre este objeto de estudio y, consecuentemente, en su enmarcado discursivo. Autores como Kahn, Katz y otros integrantes del ámbito de estudios de psicología organizacional de la Universidad de Michigan proveyeron, a través de su teoría sobre el estrés de rol, una concepción del mismo centrada en la mediación valorativa que el individuo da a su entorno como incitación a una respuesta (Kahn *et al.* 1964), en contraposición a una noción más ligada a los modos en los que se organizan las estructuras sociales (Newton, 1995: 31 ss.)<sup>39</sup>. Los conflictos de rol fueron así entendidos como desajustes de las personas con su entorno normativo, situaciones que eran definidas como anormales e incluso patológicas (Salaman, 1980: 49). Estos postulados se basan en una perspectiva funcionalista del orden so-

---

1994 y 1995). La agencia de los trabajadores desempeña un papel fundamental en el modo en el que estos construyen su experiencia del estrés, así como las estrategias para soportarlo e, incluso, como tendremos ocasión de tratar (sección 6. IV), para resistirse a las relaciones asimétricas en el trabajo. El uso estratégico de los procesos de objetivación del estrés a favor de los intereses de los propios trabajadores constituyen desde pequeños subterfugios cotidianos hasta mecanismos institucionalizados en los procesos judiciales contra las empresas o en las maniobras de denuncia de condiciones laborales abusivas llevadas a cabo por los sindicatos. Con respecto a los primeros, nos relata Ana:

Sí, porque yo terminaba la jornada así en plan, del estrés y con dolores de cuello todos los putos días. Y odio los medios [sección dentro de su plataforma de call center], es que no quiero medios... O sea, no es que no me molan. Es que como me da tanto estrés, no me molan. (...) Y una vez, me dolía tanto la cabeza, que me vienen con los medios y digo: "Hoy no, que me duele la cabeza". Y no me los dieron (T11).

<sup>39</sup> Newton (1995: 40 ss.) encuentra una alternativa a esta corriente psicologicista en la investigación escandinava sobre el estrés, que adquiriría menos relevancia en el desarrollo general del campo. El trabajo de Gardell (1975) tuvo en consideración factores de estratificación social y centró su atención mayormente en el ambiente de trabajo y, más concretamente, en la autonomía y el control de la que disponen los trabajadores sobre su actividad. En esta corriente se enmarcan autores como Karasek y Theorell (1990) o Siegrist (1996), cuyos modelos (demanda-control-apoyo y esfuerzo-recompensa) han sido clave en el desarrollo de los estudios de salud ocupacional en Europa.

cial y organizativo, como entidades que aseguran mecanismos para mantener el equilibrio entre sus diferentes elementos, y una concepción liberal del sujeto, como ciudadano autónomo y gobernante de sí mismo, que además sería responsable de su salud y la de su entorno (Newton, 1995: 55, Rose, 1999). La teoría del estrés de rol armonizaba así con los discursos humanistas del movimiento de las Neo-relaciones Humanas, como muestra su filiación a través del trabajo de Likert y Campbell (1951), en su vocación por coordinar los intereses productivistas de las empresas con la satisfacción y enriquecimiento de los trabajadores (Rose y Miller, 1992).

El dominio de la psicología en el estudio del estrés fomentó su concepción como el resultado de la constitución interna del individuo, las valoraciones que este hace de su entorno próximo y las estrategias que desarrolla para sobrellevarlo. No en vano, uno de los libros más importantes sobre la materia fue titulado *Stress, Appraisal and Coping* (Lazarus y Folkman, 1984). De este modo, el enfoque cognitivo trata de dar respuesta a por qué los individuos responden de manera diferente a los mismos estímulos estresantes. Para Lazarus (2000: 67) “lo crucial para la activación de la respuesta de estrés es el significado elaborado por una persona de lo que está sucediendo”, significado definido por la jerarquía de objetivos, metas y motivaciones del individuo, sus creencias y los recursos personales con los que cuenta (*Ibíd.*: 82). Dentro de este esquema, la cultura (como referente de una dimensión trans-individual) queda reducida a una variable externa con poca variabilidad y capaz de moldear las metas y creencias individuales, desencadenando conflictos cuando este no se adapta a las líneas normativas (*Ibíd.*: 76 ss.).

En el trabajo de campo realizado se constata cómo la psicología cognitiva ha orientado poderosamente las representaciones del estrés. Cuando se trata de explicar este desde una clave informal su fundamentación suele recaer en el ámbito psíquico del sujeto o, en otras palabras, en función de cómo se es, cómo se está y cómo se actúa<sup>40</sup>. Por ello afirmaremos que el “subjetivismo” se expresa a través de un triple eje: esencialista, anímico y pragmático.

---

<sup>40</sup> Las posiciones subjetivistas sobre el estrés se alternan en el discurso de los trabajadores con una concepción que pone el acento en las condiciones ambientales y sociales como principales desencadenantes. Tal postura tiende, eso sí, a distinguir entre factores “externos” e “internos”, como ejemplifica el comentario de un teleoperador: “Depende del volumen de llamadas, depende de eso y depende del tipo de llamada también. Eso en cuanto a lo que está fuera del individuo, lo que está dentro también es la capacidad de gestionar el estrés de uno” (T2).

Paralelamente, en algunos puntos se constatan posturas “anti-subjetivistas”, que cuestionan la preeminencia del individuo y su psicología en los procesos de degradación de la salud, la desmotivación o el malestar. En casos como los delegados sindicales entrevistados, esta postura toma forma a lo largo de un discurso en el que el “estrés” pierde relevancia frente a los “problemas reales”, como los abusos de poder de los cargos intermedios, la inseguridad contractual o la falta de formación. Se aprecia cómo una orien-

El primer eje se basa en rasgos esenciales del individuo, como la “personalidad”, la “forma de ser” o el “aguante” que se tiene. A ello alude justamente Nerea al explicar el caso de un compañero que describe como “muy quemado”:

También es por su personalidad, es que yo creo que eso es una de las partes que más influye en todo esto. Que la personalidad de cada uno es lo que más entra en juego. Entonces, hay personas concretas que, por su personalidad, no toleran pues ese tipo de cosas (T3).

Los entrevistados se apoyan en la experiencia de estrés para presentarse públicamente y describirse: “Soy muy ansioso”, comenta Ramiro (T4); “soy una persona bastante calmada”, afirma Jorge (C3); “soy una persona que me ha gustado mucho que me metan mucha caña”, dirá Chris para explicar su implicación en el trabajo como consultor (C1). En tanto que componente de la psique, el estrés habla acerca de las personas y sirve para describirlas, es decir, la elaboración de relatos en torno a él supone una negociación sobre el sentido del yo. Ahora bien, tales atributos, bien sean congénitos o adquiridos a lo largo de la biografía, tienden a *esencializarse* como componentes “duros” del individuo, conformando la estructura interna que lo determina. Ello en definitiva explica que las personas respondan de manera diferente ante las mismas situaciones. Frente a este primea línea del subjetivismo, aparece también con frecuencia la idea de que la vivencia de estrés está desencadenada por “cómo se está” en un determinado momento, es decir, al estado “anímico” del individuo. Tal y como reflexiona Pablo:

Entra bastante en juego los factores psicológicos y de cada uno, porque si tú te sientes ofendido por cualquier cosa... si tú reaccionas de una manera un tanto defensiva ante determinados estímulos... pues bueno, las tensiones van a ir creciendo (T2).

El teleoperador, que se hace eco en su vocabulario de la jerga psicologicista (“factores”, “estímulos”), identifica lo psicológico con afectos y humores que operan como desencadenantes de las tensiones, dentro de lo que hemos denominado como eje *anímico*. Otros remiten a la “actitud” con la que los trabajadores acuden a su trabajo y se enfrentan a las situaciones cotidianas, como un filtro capaz de atenuar o agravar el estrés. Estos condicionantes “blandos” explican la varianza de reacciones ante estímulos similares para cada individuo.

Depende de cómo te lo tomes, tú mismo, y... a ver, hay veces que sí, hay veces que no. Pero también, siempre depende de cómo te lo tomes. Hay veces que te lo tomas a peor y ya parece el fin del mundo, pero sí que hay veces: “Bueno, va, mañana ya es viernes, no pasa nada” (T7).

---

tación “sociologicista” tiende a desplazar la vivencia subjetiva a un segundo plano, interpretando el estrés como un efecto de las condiciones sociales, responsabilizando así a las empresas y mecanismos institucionales del malestar en el trabajo.

El comentario de Alex (T7) ejemplifica cómo el subjetivismo penetra en la representación común del estrés y, en general, de la vida emocional. Respondemos al mundo en función de una interioridad psíquica o, en paso más radicalizado, el mundo no es sino la proyección que se hace el individuo. Alex señala en esta línea una expresión muy común que nos dirige a la tercera línea del subjetivismo, la *prágmatica*; el estrés depende de “cómo te lo tomes”. “Tomárselo” figura la acción de coger algo en peso (“hacerse cargo”), ingerirlo o incorporarlo (hacerlo parte de uno). Se trata de una acción que se lleva a cabo por el sujeto y que recae reflexivamente sobre sí mismo. Afirmar que las personas podemos tomarnos las cosas de diferentes modos remite a un relativo margen de acción por parte del individuo. Este tiene un relativo dominio de los canales afectivos con los que se comunica con el mundo. En la representación subjetivista del estrés aparece así un tercer eje: la vivencia está condicionada por cómo el individuo actúa.

Ya se ha visto que en su representación en el sentido común el estrés remite a una relación intencional con aspectos concretos de la realidad, de lo que se deriva una creencia en la capacidad del individuo para dirigir voluntariamente o, al menos, influir en dicha vivencia. A esto se le denomina habitualmente “*gestión*” del estrés. Por ejemplo: “[Trabajar como teleoperador] es estresante dependiendo del día, dependiendo de cómo te levantes, porque no todo el día vamos a gestionar el estrés de la misma manera” (TCM1); “si te gestionas bien yo creo que puedes llevarlo bien” (C2). El uso de este verbo pone de relieve una imagen del individuo como gestor, esto es, como poseedor de unos recursos que debe administrar y dirigir hacia las metas que se marca, venciendo las complicaciones que le surgen en el proceso. Si atendemos a los modelos científicos de explicación del estrés más comunes tal imagen es recurrente, actualizando la relación homeostática entre el individuo y su entorno en el símil del intercambio económico. Por ejemplo, en el modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996) resuena un actor racional cuyos trastornos son fruto de los equilibrios (económicos) entre sus inversiones y sus beneficios. Por su parte, el balancín entre demandas y recursos de Lazarus (2000: 70) insiste igualmente en un yo “empresarializado”, identificando el sujeto con una empresa cuya “producción” (de estrés) procede del ajuste entre las exigencias (tanto internas como externas) y los recursos de los que dispone. Ante los desequilibrios, el individuo debe llevar a cabo acciones que le permitan reajustarse, que el autor denominará “manejo” (*coping*) definido como,

los esfuerzos cognitivos y conductuales en constante cambio para la resolución de demandas internas y/o externas específicas que son valoradas como impositivas o excesivas para los recursos de las personas (Lazarus y Folkman, 1984: 141).

Si bien defendemos que las dimensiones intelectual y emocional están ancladas en prácticas mundanas y toda práctica tiene un componente afectivo y cognitivo (Denzin, 1984), dentro del

modo en el que los entrevistados se representan la gestión del estrés puede distinguirse un nivel psicoafectivo de otro práctico. Con respecto al primero, los trabajadores hacen alusiones constantes al modo en el que tratan de dirigir su pensamiento y emociones con el objetivo de disminuir las tensiones cotidianas. Adoptar una actitud positiva, desconectar una vez se abandona el centro de trabajo, relativizar la importancia del insulto de un superior, mostrarse confiado y seguro o establecer relaciones afectivas con los compañeros son ejemplos de las muchas operaciones psicoafectivas que los trabajadores identifican con la “gestión del estrés”. En algunos casos, se trata de inducir ciertos estados tales como la motivación en la actividad laboral, haciendo propios ciertos “motivos” por los que implicarse en el puesto de trabajo, identificándose con metas organizativas o construyendo relatos justificativos de la asunción de altas cargas de trabajo. De esta manera, se incita un grado de activación que es canalizado productivamente hacia la actividad laboral. Al respecto, comenta una gerente consultora:

Podría estar muchísimo mejor, no es lo que yo quería cuando me dijeron qué quería ser de mayor, ¿no quería estar aquí?, pues probablemente no. Pero oye, hay que *intentar sacarle las cosas buenas* que tiene. Y eso, hay mucha parte psicológica (C2).

En otros casos, se reprimen reacciones espontáneas, por ejemplo, conteniendo la rabia que produce la mala contestación de un compañero o interrumpiendo la reverberación de pensamientos en torno a una preocupación. Luz, una teleoperadora, afirma: “Yo tengo un pronto muy ‘arj’, ¿sabes? Pero he aprendido a controlar la situación y a trabajar bajo presión y desconectar” (T5). Al igual que Nieves (C2), ambas describen una labor de influencia sobre sus pensamientos y emociones: “sacarle las cosas buenas”, “controlar los pronto”, “desconectar”. Las situaciones laborales exigen un dominio del yo, una modulación de la emocionalidad para adaptarla a diferentes contextos prácticos. Pero gestionar el estrés también se identifica con prácticas que no remiten a una interioridad sino a actividades observables. Específicamente, es muy común vincular la gestión del estrés como “saber organizarse”. En dicha expresión, el equilibrio entre las “demandas” y los “recursos personales” que caracterizan los modelos científicos sobre el estrés aparecen presentados como la adecuación de la energía y el tiempo de los que se dispone a los objetivos laborales. En el caso de los consultores, por ejemplo, “gestionar el estrés” implica, entre otras cosas, saber organizar el calendario, administrar la jornada, fijar las prioridades, conocer los ritmos de trabajo, comunicarse bien con su equipo e invertir cuidadosamente la energía en las diferentes tareas. Marta (CCM2) indica una situación de estrés típica remitiendo a la bandeja de entrada de su email, que simboliza el interfaz con un mundo de demandas externas. La acumulación de mensajes sin leer representa para ella un desequilibrio.

Yo hay varias cosas con las que no me puedo ir al final del día, y una de ellas, es la fundamental, es con mi buzón. Mi *inbox* no puede tener más de veinticinco mails. Como tenga más de veinticinco mails estoy en caos. [Ríe]. Es el límite (CCM2).

Los emails para esta empleada de recursos humanos son la materia prima, desordenada y en bruto, de su trabajo, que debe administrar en una agenda y convertir en nuevos emails de retorno. El número de mensajes por contestar funciona como un indicador de la carga de trabajo, representa el estrés, o “caos”, que siente. Su gestión implica reducirlo a un número tolerable, concretamente, veinticinco. Ello nos lleva a considerar un sinfín de técnicas y rituales personalizados en el que los sujetos, en su articulación con tecnologías, otras personas y conocimientos prácticos, reflexionan y actúan sobre sí mismos (Crossley, 2005): “¿cuántos emails sin responder considero tolerable?”. Otros entrevistados señalan actividades que se realizan fuera de su horario laboral como mecanismos de descompresión de las tensiones provocadas por el trabajo. Rituales cotidianos como realizar ejercicio físico, tomar cervezas después de la jornada o dedicar tiempo a sus mascotas. Pero en el caso de “saber organizarse” la gestión del estrés coincide con la propia resolución de tareas vinculadas a los objetivos laborales. Al narrar las dificultades que encontró en el proceso de adaptación a su puesto la consultora a la que acabamos de hacer mención exponía:

Yo soy una persona superllorona, soy piscis, supersentimental. Lloro enseguida. No lloro con películas o libros, pero ahora, con mi día a día, lloro muchísimo [ríe]. Entonces yo creo que... por estrés, y por no saber organizarte. Porque al final, no te sabes organizar, la universidad no te enseña a organizarte, a no ser que no seas un tío [sic] superconstante y tal... yo en mi casa no lo era. No supe muy bien cómo gestionarme el tiempo. Entonces se me acumulaban cosas; la gente te mete mucha presión aunque seas becaria. Y llegó un punto en el que exploté, y lloré y, bueno, fue, vamos, un drama (CCM2).

En su relato, Marta (CCM2) asocia el estrés que siente con la carencia de conocimientos sobre cómo “organizarse”. Los problemas a los que se enfrentó recaen más sobre esa falta de recursos que sobre elementos externos, “la presión que le metía la gente aunque fuera becaria”, y la reacción a esas situaciones adversas deriva principalmente de rasgos “esenciales” de su carácter que la definen, como “ser llorona” o “ser piscis”. En tal esquematización se percibe cómo el estrés es individualizado y principalmente remitido a sus rasgos subjetivos, es decir, a cómo es ella y de qué modo se organiza el tiempo.

En tanto que prácticas particulares, en un nivel psicoafectivo u observable, la gestión del estrés se plantea como una operación que puede ser aprendida y entrenada (Newton, 1995: cap. 5). En un fragmento citado, Luz apuntaba: “He *aprendido* a controlar la situación y a trabajar bajo

presión y desconectar” (T5). Fórmula que también manejan otros entrevistados: “O *aprendes* a convivir con ese sentimiento o aquí te vas a querer ir” (CCM2), comenta Marta. Gerardo insiste: “Ha habido un cambio social muy brusco desde el 2000 a los años en los que vivimos ahora, entonces eso afecta a nivel estrés. Y si uno mismo no *sabe sobrellevarlo*, el telemarketing no te va a ayudar” (TCM1). “Aprender a trabajar bajo estrés”, “a desconectar”, “a sobrellevarlo” constituyen auténticas competencias laborales, requisitos para ciertos puestos de trabajo, demandado por las organizaciones y ofrecido por los aspirantes:

Bueno, yo creo que a mí me ayuda que *soy una persona que sé controlar mis emociones*. Y *soy una persona relativamente tranquila*. Es verdad que me guardo mucho. [...] *Saber medir en cada momento*. Y a mí eso me ayuda, porque... Yo sé controlar las emociones, y sobre todo porque también entiendo que sé relativizar mucho las cosas, y no me pongo excesivamente nervioso cuando hay situaciones de estrés (CCM3).

Al hacer una descripción sobre sí (“soy una persona tranquila”), Rafael identifica las respuestas al estrés como una competencia (“saber controlar las emociones”, “saber medir”, “relativizar”). De esta manera, se aprecia cómo esta es representada como una *responsabilidad del individuo*, el cual debe encontrar las técnicas, herramientas y rituales para modular su emocionalidad. Además, debe “organizarse” adecuadamente el trabajo, distribuir bien sus energías y afectos en las diferentes tareas. Volviendo al comentario citado de Marta (CCM2) se aprecia cómo los desajustes que se describen entre el individuo y su entorno, las experiencias de alto estrés, pasan a ser la expresión de un déficit en su “forma de ser” (“soy superllorona”) o una falta de entrenamiento o aplicación (“la universidad no te enseña a organizarte”, “no era superconstante”). Esta responsabilización del individuo sobre lo que acontece en su vida emocional puede desembocar en manifestaciones de autoculpabilización:

No es que no me molan [encargarse de asignar “medios” a asegurados], es que como me da tanto estrés, no me molan. Pero que *la culpa la tengo yo* por... pero no me gusta y es que no me gusta estar... [...]. Y como yo tengo... es que yo *me pongo nerviosa siempre con todo*, entonces claro, con los medios, por hacerlo lo más rápido posible... (T11).

Se aprecia cómo la psicologización del estrés promueve una posición discursiva que deposita en el trabajador la exigencia de hacer frente a los escenarios de adversidad y a las tensiones derivadas del trabajo. Ello se contrapone a posturas que vierten al exterior y, particularmente, a la gerencia de las empresas la responsabilidad de estas tensiones, producidas por ejemplo por la sobrecarga de trabajo que motiva la búsqueda de beneficios. Ahora bien, si este tipo de diagnósticos capaces de disminuir su responsabilidad son discernibles en los comentarios de los entrevistados cuando hablan genéricamente sobre su “experiencia en el trabajo”, la puesta en

discurso de la noción de “estrés” genera un deslizamiento hacia la psicologización del fenómeno; más aún si lo comparamos con el efecto discursivo que generan otros términos que, como “explotación” o “alienación”, pueden referir a realidades similares. En el discurso sobre la gestión individual del estrés se dirige hacia la afirmación radical de un solipsismo, en la que el propio individuo aparece erigido como causa de su propio estrés:

Yo creo que uno mismo es quien se crea el mayor estrés. Porque muchas veces no corres peligro... o sea, la inestabilidad es algo... que crea muchísimo estrés, aquí, en Perú y en cualquier lado. Pero yo creo que esa inestabilidad te la creas también tú (TCM1).

Ahora bien, cuando contrastamos las diferentes entrevistas se comprueba que la referencia a la gestión del estrés aparece con mayor insistencia en las enunciaciones de los cargos intermedios. Para estos se trata de un aspecto ligado a los resultados productivos de los trabajadores. De hecho, en muchos casos el estrés de los empleados aparece como algo susceptible de ser gestionado por los propios cuadros, como directores de la vida psíquica y emocional del personal:

Yo creo que es lo más complicado de todo: gestionar personas. *Ffu*. No estresarlas, no meterles presión. O meterles *la presión justa* para que sepan cuando te tienen que entregar una cosa (CCM4).

Gestionar su equipo es para Alberto (CCM4) una labor que no consiste necesariamente en aliviar la tensión de los objetivos, sino buscar un punto equilibrado, “la presión justa”. Como expresa Gerardo: “Se deben evitar esos picos y crear buen ambiente... esas cosas son las que hacen que el nivel de estrés esté en *un punto óptimo*” (TCM1). Para ellos, la coordinación debe buscar producir diferentes efectos sobre sus equipos: calmarles, asegurar que alcanzan los objetivos laborales, motivarles, pero también someterles a desequilibrios y tensiones:

Hay momentos de estrés, estrés no de... estrés de llamadas, es estrés de llamadas. Hay llamadas y yo, mi labor es que no lo haya porque yo me debo a mis socios, entonces yo aprieto al *force* [capataz] que controla, y a los coordinadores para que vayan a los agentes y les digan con qué están. Yo nunca le voy a echar la bronca al agente porque esté gestionando un expediente, “¡Oye te estoy mirando!”, pero *te voy a generar un estrés* en el sentido de que te estés tocando las narices... y los hay (TCM5).

Los elementos contradictorios que caracterizan esta gestión del estrés son compatibles con el tipo de “economía afectiva” que los cargos intermedios defienden, basada finalmente en la optimización de la productividad, lo que no necesariamente se deriva de un mayor estado de activación. En efecto, los cargos intermedios insisten en que un exceso de presión ejercida contra los trabajadores puede producir un descenso de productividad (si se desmotivan, enferman o dejan el trabajo). El coordinador debe mantenerlos activos, con un nivel de tensión suficiente:



Con campañas de venta pues hemos visto que cuando pasamos de un determinado umbral, cuando pasamos ese umbral conseguimos el efecto contrario, en vez de vender más vendemos menos; con lo cual no nos interesa hacerlo. *Ese estrés se puede regular, se puede controlar*, y lo que tienes que buscar es que el objetivo final, que es conseguir clientes satisfechos, se consiga. Que consigas vender... que se consiga, si no, todo lo demás no vale para nada (TCM6).

No obstante, en la tematización que los cargos intermedios hacen de la gestión del estrés los trabajadores no se reducen a sujetos pasivos, receptores de la influencia de la cadena de mando. La psicologización del estrés, en la medida en la que lo hace objeto de un manejo estratégico, permite la involucración de entidades supraindividuales (como gestores de equipo) pero siempre remite al individuo como centro. La gestión del estrés requiere su participación activa:

- Hay un estrés bueno y un estrés malo. Hay un estrés que te... el estrés bueno es el que te ayuda a tirar para adelante, a reaccionar. El que estés activo depende de que te estreses o no [...].
- DEBE SER COMPLICADO COMO COORDINADOR PRODUCIR UNO SIN PRODUCIR EL OTRO.
- Hombre, es que producir, producir, produces los dos, lo que tienes que conseguir es que el otro, la misma persona lo elimine. Tiene que intentar eliminarlo. No puedes eliminarlo tú. Tú no puedes coger, abrir una persona, sacarle el estrés malo, y sacárselo (TCM1).

\*           \*           \*

La articulación del estrés en el campo científico ha impulsado un término caracterizado por su naturalización y psicologización, lo que influye poderosamente en el modo en el que este es representado en el sentido común. En primer lugar como una entidad sustancializada pero ubicua, intrínseca al organismo y a su relación con el medio, y por tanto, como una cuestión asociada a los trastornos en la salud pero desvinculada del contexto sociohistórico. Su localización, no obstante, como objeto privilegiado de la disciplina psicológica y, particularmente, de la perspectiva cognitiva-conductual lo constituye como un producto de las estructuras psíquicas y las valoraciones subjetivas. Algo, sin embargo, susceptible de ser manejado o gestionado estratégicamente por el individuo, que queda como responsable último de las tensiones derivadas de los desajustes con el entorno, conductor de sus fuerzas ubicuas.

### 3. El carácter polifacético del estrés

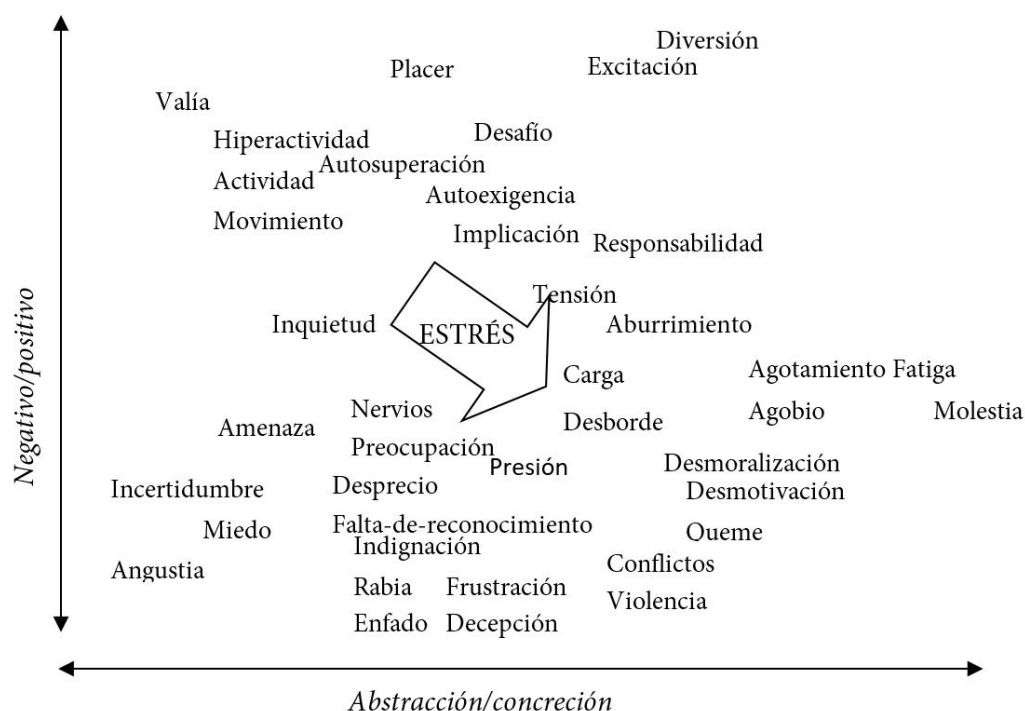
Nervios, o sea, en plan de que estoy estresada de... que estoy como agarrotada, cansada, o sea, es que te cansa mucho el estrés. O sea, en mi caso, los nervios me comen y [resopla] ¿cómo lo definiría? ¡Es una putada como una casa! (T11).

Te dan *un caramelo* y después no quieres que te lo quiten. Imagino que será esa sensación. Entonces, si te dan mucho trabajo, muchas responsabilidades y de repente te la quitan... (CCM1).

Hasta ahora se han puesto de relieve los elementos comunes de la representación del estrés y cómo estos están orientados por algunas relaciones sociohistóricas que han articulado el término. Sin embargo, los usos del término “estrés” indican la movilización de diferentes sentidos que, aun cuando son capaces de componer una definición general, enfatizan distintas facetas de las situaciones de desajuste a las que hacen referencia. Además, la diversidad de estos movimientos internos al discurso de los trabajadores entrevistados no se distribuye de manera caótica: de ellos pueden inferirse ciertos patrones en función de los sujetos que lo enuncian o las posiciones que estos ocupan en el espacio social. En este punto se detecta que la profesión de los entrevistados conforma un importante eje de variabilidad, es decir, los teleoperadores y los consultores elaboran el sentido en torno a sus vivencias de estrés de modos marcadamente diferentes. Igualmente, el rango que ocupan dentro de la organización, los itinerarios de clase social y de género o el haber atravesado una enfermedad relacionada con el estrés, aparecen como factores determinantes en los usos diferenciales que le dan al término. Este carácter polifacético nos servirá como punto de partida para un replanteamiento sociológico del estrés como fenómeno.

Pero ¿en torno a qué polos varía el sentido? Hemos presentado (ver Tabla 3) los sinónimos de estrés en el habla corriente como direcciones dentro del espacio semántico por las que se moviliza el sentido. Con vistas a sintetizar tal pluralidad de estos movimientos, en el Gráfico 2 se proponen dos variables a partir de las cuales ordenar el conjunto: por un lado, el grado de abstracción o concreción al que remite; por otro, la connotación negativa o positiva que se le confiere.

Gráfico 2. Mapa semántico en torno al término estrés



Fuente: Elaboración propia.

#### a. Concreción/abstracción del sentido

A pesar de que se ha planteado el estrés como una vivencia que se sitúa en un contexto práctico y en un momento determinado, en las resonancias que adquiere en sus diferentes usos remite a *niveles variados de concreción o abstracción*. Por ejemplo, en tanto que “molestia” o “incomodidad”, representa una sensación que se deriva como una reacción ante un aspecto particular, algo que habitualmente es nombrable y que se asocia a aspectos materiales. Así, los teleoperadores aluden al estrés que les producen cuestiones como el ruido, la iluminación, la calidad del aire, los asientos o los auriculares:

Yo me pongo de uno [auricular para un solo oído] porque *me molesta*, pero es que no se oye una puta mierda. Y de dos es como... a veces sí que me pongo, si no le oigo muy bien, pero me resulta *incómodo*, el casco no está a mi medida, los cascos suelen ser más grandes (T11).

En otras ocasiones, los trabajadores señalan la “indignación” ante una situación que consideran injusta, como el ascenso de un compañero que no se lo merece o una serie de despidos arbitrarios, vinculando el estrés a “cuestiones morales” que exceden la experiencia inherente al puesto de trabajo. Cuestiones que asimismo pueden desgranarse en reflexiones, declaración de princi-

pios y juicios sobre la cultura empresarial de un ámbito profesional o un estado. Los propios términos de “impotencia” o “desesperación” –que un teleoperador como Enrique (T1) usa recurrentemente para describir la “frustración” de trabajar en un empleo descualificado– refieren a estados emocionales más difusos, menos anclados en causas específicas o en vivencias circunscritas a un contexto práctico, al menos, de manera inmediata.

Son trabajos realmente inútiles, repetitivos, de mierda; que dices: “Joder, si no tengo nada, todavía; pero los chavales que estamos formados...” es una desesperación o una indignación de decir: “¿Cómo es posible que esté haciendo yo esto?” (T1).

El nivel de concreción o abstracción de la molestia o la indignación, respectivamente, apunta a las causas que las genera, pero también puede aludir al nivel de inmediatez en el que se organiza la vivencia. El “cansancio”, por ejemplo, tiende a estar apegado a la sensación de falta de energía y su uso no supone la alusión a creencias, valores u opiniones. En cambio, “sentirse menospreciado”, otra acepción con la que frecuentemente se identifica al estrés, puede circunscribirse a situaciones y causas muy específicas pero es más abstracta al respecto de cómo es vivida subjetivamente. Ello se aprecia también en la palabra “angustia”, tal y como la utiliza Laura:

En este departamento te escuchan las llamadas y luego te ponen nota y luego hablan contigo. Y claro, yo estaba como *superan...* ¿sabes? Que la *angustia* esta de decir: “Jobar, van a pensar que soy una torpe...” (T9).

La amplitud semántica de “angustia” permite a Laura emplearla para expresar la preocupación e inseguridad que atribuye a la amenaza de quedar en evidencia en la evaluación. La expresión oral le sirve para complementar semánticamente el término, –tal y como hacía Enrique (T1) en el fragmento anterior–: “angustia *de decir*: van a pensar que soy una torpe”, de manera que el contenido inespecífico de “angustia” describe un movimiento hacia elementos más tangibles. Este movimiento hacia la concreción sintetiza el modo en el que operan las formas discursivas en torno a la vivencia de estrés. Aunque dentro de los diferentes sentidos que acoge se aprecian, como hemos visto, derivas hacia elementos más abstractos y generales, el término estrés produce una *fuerza contractiva hacia la delimitación y concreción situacional de la vivencia* (de ahí que lo hayamos identificado con una flecha en el Gráfico 2). Ello repercute en las formas en las que se describen las vivencias y las causas o efectos a los que se asocian. Veremos esto con un ejemplo.

Los consultores entrevistados subrayan las dificultades para progresar profesionalmente en la alta consultoría a las que se enfrentan las mujeres cuando tienen hijos. Las consultoras entre-

vistadas de hecho denuncian el “machismo” del sector profesional y lo señalan como motivo de preocupación sobre su futuro, ya que si desean desarrollar su carrera y ser madres deben dirigirse a otro sector. En palabras de Lara:

Yo lo considero en algún punto un cierto *mobbing* ¿no? O sea, a ver, ¿sólo por cogerte una jornada laboral reducida ya no vas a subir? Pues, pides los objetivos y si los consigues pues ya está (C5).

Ahora bien, cuando se les preguntaba sobre motivos de estrés en su trabajo la cuestión sobre la conciliación de su vida familiar y laboral no era mencionada. Paralelamente, se les planteaba si sentían que como mujeres afrontaban factores de estrés específicos, ante lo cual generalmente negaban (tanto consultoras como teleoperadoras) sentirse “discriminadas”, en el sentido de recibir “un trato distinto”. Lara, nuevamente, señaló:

A mí nadie me ha discriminado, nadie me ha... Nadie me ha acosado. O sea, nadie me ha tratado de forma distinta por ser mujer, o sea... Sí. Nadie me ha dado más oportunidades ni menos (C5).

Cuando se vincula con la vivencia de estrés, la discriminación sexual es reducida al “trato” que las mujeres reciben durante su jornada laboral, es decir, a cuestiones que se desenvuelven en situaciones prácticas del día a día. Al respecto, María del Mar (C9) denuncia la sensación de tener que “demostrar tres veces las cosas” por ser mujer, algo que se circunscribe nuevamente al presente de las situaciones en el trabajo. En contraposición, aquellos fenómenos que exceden el “aquí y ahora” y que no se presentan de manera inmediata al trabajador, desplegándose en procesos más largos e intrincados (relaciones de género, división sexual del trabajo, relaciones de cuidado...), tienden a quedar fuera del espectro que cubre la representación del “estrés”. Por ello, las dificultades para la conciliación entre familia y trabajo no se presentarán en el discurso en torno a este hasta que forme parte de las situaciones prácticas de los trabajadores, quedando así al margen de las enunciaciones concretas de las jóvenes entrevistadas. Este “efecto” de la representación del estrés contribuye a la *presentificación de la experiencia*, en tanto que concentran los fenómenos a los que se asocia la vivencia en un presente inmediato. El discurso sobre la experiencia en el trabajo, en el momento en el que es orientado por ese “atractor semántico” del estrés describe así un movimiento de “reducción” hacia los desasosiegos, sobreesfuerzos, tensiones, desafíos y nervios tal y como son experimentados por el individuo en sus prácticas cotidianas, en un paralelo proceso de desvinculación de las tramas históricas y de las relaciones sociales más amplias en las que se enmarcan.

Al igual que la discriminación sexual en los centros de trabajo, otros procesos de las relaciones laborales son “reducidos” en el discurso sobre el estrés a la inmediatez de las situaciones prácticas del aquí y el ahora. Entre ellos es particularmente significativo el modo en el que se presen-

ta la precariedad laboral a la que los entrevistados, en tanto que trabajadores jóvenes, están relativamente expuestos en un contexto de alta flexibilización del empleo. Durante las entrevistas fue poco frecuente que los trabajadores plantearan cuestiones como la temporalidad de las relaciones contractuales, la vulnerabilidad social o la debilidad política dentro de las organizaciones en relación con el estrés o, si quiera, como motivo de preocupación<sup>41</sup>. Aquellas acepciones más cercanas a la noción de “inseguridad” o “incertidumbre”, en cambio, derivan en referencias a tensiones relacionadas con la imagen que los sujetos presentan ante los demás y ante sí mismos, remitiendo a la posibilidad de no cumplir las expectativas se han marcado así como a recibir un trato considerado inadecuado. En esa clave, el miedo a ser despedido “estresa” en la medida en que supone una desvalorización del individuo, y no tanto por el riesgo a la exclusión a la que este puede quedar expuesto, entendida aquella como un estado de carencia y alta dependencia (de otras personas, del puesto de trabajo, de instituciones...). Dora, que trabaja como auditora, comenta:

Miedo del despido no lo tengo, tengo miedo de si ahora tengo una responsabilidad y tengo una... como decirlo, que saben que Dora puede hacer unas cosas y no sé qué, tengo miedo de decepcionar, no del despido, de decepcionar (C6).

La fragilidad del sujeto se expresa en definitiva como una relación de este consigo mismo, y no tanto en su exposición a una serie de determinantes externos. Ello no quiere decir que las experiencias de los jóvenes trabajadores no estén determinadas por su posición de relativa vulnerabilidad en las relaciones laborales, sino más bien que la tematización de esta vulnerabilidad, especialmente cuando se asocian discursivamente a la cuestión del estrés, tiende a quedar atenuada y reducida a las zozobras cotidianas, que estarán fuertemente definidas por las relaciones de reconocimiento que se establecen en el trabajo.

A lo largo de este trabajo tendremos ocasiones de matizar esta afirmación pero, considerando su importancia en el planteamiento de la investigación, cabe adelantar dos claves que pueden haber determinado la aparente desvinculación (en el plano discursivo) entre el estrés y el proceso de precarización laboral. La primera está relacionada con la muestra escogida: trabajadores jóvenes del campo de la consultoría y el telemarketing. Los primeros describen un acceso al ámbito laboral algo excepcional considerando el conjunto de las transiciones a la vida laboral.

---

<sup>41</sup> Este hecho chocó con una de las asunciones básicas de esta investigación, que confiaba en que los jóvenes trabajadores acogieran en la elaboración de su experiencia de estrés un sentido de inseguridad e incertidumbre derivado de los procesos de precarización laboral y vital a los que se ven expuestos. La no aparición de este vínculo en sus discursos, al menos en el nivel explícito, es un dato significativo y ha supuesto un desafío analítico.

Se trataría de lo que Casal (1999) denomina “trayectorias de éxito precoz” y que consisten en la consecución rápida de puestos acordes a las expectativas, con condiciones contractuales y salariales por encima de la media y con buena proyección de futuro. Ello contribuye a una percepción de seguridad laboral y una distancia de los riesgos asociados a la flexibilización del empleo. Comenta Nieves:

En estos sitios creces muy rápido, o sea, la evolución del trabajo es muy muy rápida. Aquí el ascenso... si todo va bien, y tu carrera es normal... O sea, puedes llegar a ganar mucho dinero muy rápido, o sea mucho dinero... [...] Soy consciente que mi sueldo sea, probablemente, muchísimo más alto o igual que el de mis padres (C2).

Por su parte, los teleoperadores describen itinerarios más diversos. De entre ellos, los casos proveniente de clases populares (y por tanto los expuestos a una posición más vulnerable) rara vez subrayan la precariedad de sus condiciones laborales. Esto puede deberse, como defiende Sánchez Moreno (2005: 368 ss.) a la “naturalización de la precariedad”, esto es, la percepción de esta como un rasgo distintivo y esencial de la experiencia laboral. Esta naturalización de los efectos de la flexibilización del empleo, promovería que los jóvenes los desvincularan de las experiencias de inseguridad que viven en los puestos de trabajo, debido en parte a una socialización en la precariedad (Santamaría, 2009: 466 ss.). Experiencias que, como se verá, adquieren mayor relevancia en aquellos casos que provienen de un origen socioeconómico de clase media, que muestran expectativas más altas con respecto a las condiciones laborales. Además, cabe añadir que los entrevistados eran personas jóvenes y sin hijos a su cargo, lo que hace menos “presente” las potenciales situaciones de carestía. Enrique dice, al respecto,

A mí eso [la posibilidad del despido] me da lo mismo, hombre, también me da lo mismo porque yo sé eso, que yo en nada me voy. O sea, a lo mejor si tuviese hijos, hipoteca y tengo sólo eso, a lo mejor lo hacía de otra forma (T1).

Y en el mismo sentido:

– ¿TIENES MIEDO DE QUE TE ECHEN?

– No. Si me quieren echar que me despidan. Si trabajos de mierda de éstos... ya encontraré otro (T10).

Además de la composición de la muestra, una segunda clave explicativa consistiría en la dimensión performativa de los posicionamientos, esto es, cómo los entrevistados manejaban su presentación personal en las entrevistas. Mostrar miedo por el futuro laboral y elementos de sus condiciones laborales como motivo de estrés y malestar puede ser entendido como un

signo de debilidad en un marco cultural en el que el valor personal depende del éxito profesional y la autorrealización (du Gay, 1995).

La dinámica *presentificadora* que se ha descrito debe ponerse en relación con ese doble proceso de naturalización y psicologización. El carácter universal del estrés, por un lado, separa la organización de la vivencia del flujo de la historia y del marco sociocultural al presentarla como una reacción del organismo, movilizadora por instintos primigenios y un mecano neurohormonal. La ubicuidad del fenómeno permite que se pueda asociar con una gama muy rica de vivencias más o menos concretas y en relación igualmente a innumerables factores causales, más o menos delimitados. Ahora bien, la activación de ese mecanismo natural se desencadenaría por un proceso psíquico que instala la vivencia en la relación valorativa del individuo con su entorno práctico inmediato, dotando al individuo de una función guía de los flujos emocionales. De esta manera, la psicologización del fenómeno se acompaña de una contracción de la vivencia al plano de la interacción del sujeto con su medio y consigo mismo. Dicho de otro modo, en tanto que evento psíquico el estrés proporciona diagnósticos cortos de miras.

#### *b. Sentido positivo/negativo*

Generalmente el desajuste que supone la experiencia de estrés aparece *connotado negativamente*, alineado con sentimientos de “molestia”, “malestar” o “incomodidad” y, en un grado mayor de intensidad, expresado como “sufrimiento”. Con frecuencia tal connotación se desprende de una representación del estrés como una *fuerza extractiva*. Una merma del sujeto que proviene del exterior y que, bien enfatiza la energía que esto implica para el mismo, en la forma de una “demanda” o “carga”, bien figura un desgaste efectivo, como por ejemplo en la forma de “cansancio”. Yolanda lo define precisamente en esos términos:

Estrés es cuando no paran de entrar llamadas y tengo que coger una tras otra. Estrés es cuando no puedo parar ni un segundo para decir “¡buff!”. Y es cuando me estreso y digo “necesito un descanso”. Y es que aun así le pongo al cliente en espera y descanso. Digo: “Un momento, por favor” (T6).

En otros puntos el estrés se identifica con un grado de *activación* que resulta fastidioso, ya sea porque implica un estado de alarma en el que el individuo está en “tensión” (“en alerta”, “agobiado”), bien porque mantiene al individuo en una especie de sentimiento recursivo de zozobra o inquietud, más cercano a lo que comúnmente se denomina “preocupación”, o en referencias a experiencias más hondas, como “ansiedad” o “angustia”. Cercano a este significado se divisa



la idea de una inquietud proyectada hacia el futuro, como “miedo” o “inseguridad”, línea que actualiza el sentido de desajuste no como algo extractivo, que pone en relación al sujeto con un exterior que le resta energía, sino como una relación con un entorno en el que el sujeto se desajusta consigo mismo. En los siguientes dos comentarios, en respuesta a “qué entienden por estrés”, se infieren dos concepciones en esta dirección:

Una situación de nerviosismo, de tensión, de inseguridad. Sí, una combinación de esas tres cosas. Inseguridad que uno siente en su entorno en *una situación concreta y presión que viene de ese entorno y que me genera nerviosismo* (T2).

Tensión, todo el tiempo. Mm, incapacidad para pensar claramente, principalmente, incapacidad para pensar claramente. Porque si piensas claramente te das cuenta dónde tienes que relativizar, dónde tienes que parar y dónde tienes que seguir, o hasta dónde seguir o hasta dónde no seguir. Si no controlas eso *te metes en un bucle tú solo del que no sales*. Todo el rato pensando lo mismo, todo el rato (T10).

Eva (T10), tras referir el estrés a estados de confusión en los que se piensa con poca claridad, alude precisamente a la imagen de un “bucle”, como un movimiento que gira sobre sí mismo, para representar la circularidad y recursividad de pensamientos en los que el sujeto quedaría metafóricamente encerrado (“del que no sales”). De ambos comentarios puede inferirse el nerviosismo, por un lado, como respuesta inmanente al entorno, y por otro, como deriva retentiva hacia un estado constante. Más allá, tanto en el sentido de nerviosismo o inestabilidad como en aquel que remite a una idea de extracción (“demanda” o “cansancio”), el estrés se erige fundamentalmente como una vivencia adversa. De hecho, los discursos derivan con facilidad hacia la denuncia o la queja de elementos de la realidad circundante con los que se relaciona las situaciones de estrés (clima laboral, gerencia, carga de trabajo...) así como a los efectos perjudiciales que estas causan en la salud y el bienestar.

Ahora bien, aunque prepondere una connotación negativa del estrés es posible encontrar en sus usos coloquiales una connotación neutra e, incluso, positiva, lo que dota al término de una llamativa *ambivalencia*<sup>42</sup>. En numerosos casos el estrés se asocia directamente a la noción de “ritmo de trabajo” y, de un modo más general, al concepto de “actividad” o “movimiento”, en cuyos significados, menos marcados, pierde el componente semántico de “exceso” o “excep-

---

<sup>42</sup> En cierto modo, esta ambivalencia está recogida en las explicaciones científicas del estrés, recibiendo el nombre de “distrés” y “eutrés” (Selye, 1974), si bien estas explicaciones tienden a separar ambos “tipos de estrés” como reacciones diferentes, sin reparar en que puede tratarse de una reacción ambivalente. Significativamente, la guía más elaborada sobre el estrés en el plano de la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo dentro del marco de la Unión Europea se titula: *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo ¿La «sal de la vida» o el «beso de la muerte»?* (CE: 1999).

cionalidad”. Un cargo sindical de una consultoría tecnológica comenta lo siguiente sobre su experiencia como consultor (y sindicalista):

El hecho de estar siempre *activo* pues con esto, con lo otro, cojo una llamada, coger otra, tal, hacer, pum, pum, ir a visitar a no sé dónde, me meto con una empresa, con otra... *Estar en ritmo*, somos seres humanos y necesitamos *movernos*, ¿no? Y es verdad que a lo mejor este tipo... pues claro, es que es un sector muy bonito para los frikis, ¿no? (CCS1).

En este planteamiento se aprecia cómo la experiencia de un ritmo intenso de trabajo puede acoger una significación no peyorativa. Así, “estar activo”, “en ritmo” y “moverse” se vinculan a lo largo de numerosas entrevistas a una experiencia positiva, valorada y gratificante. Para Lucas, en los siguientes dos fragmentos, es sinónimo de cierta valía personal:

Sí que puede ser, sí, que yo qué sé. Que compañeros de tu universidad vean que *no paras*. Entonces, ahí estás demostrando *lo que estás valiendo* (CCM1).

Te dan *un caramelo* y después no quieres que te lo quiten. Imagino que será esa sensación. Entonces, si te dan mucho trabajo, muchas responsabilidades y de repente te la quitan... (CCM1).

Si la vivencia de estrés aparecía anteriormente caracterizada por una “extracción” de energía (fuerte demanda del exterior, sensación de extenuación), en los comentarios de Lucas (CCM1), esa misma realidad (“que no paras”, “que te den mucho trabajo”) opera como expresión de algo valioso, de una *capacidad o de una potencia del individuo por la que se obtiene notoriedad* (Barley y Knight, 1992). Tal es así que la falta de actividad y de gasto de energía llega en algunos puntos del discurso a ser entendida como un importante factor de nerviosismo e inquietud.

Yo me estresaba por no hacer nada. O sea, era estrés de decir: “Es que no puedo estar así, es que no puedo estar así”, es que además, no sé, a mí no me gusta estar parada. Y me estresaba, eso sí que me creaba estrés. “¡Necesito hacer algo!”, algo me llene al menos” (C7).

Si seguimos los relatos de los entrevistados, esta inversión del sentido de estrés, como un desajuste provocado justamente por la ausencia de una demanda externa y de una activación libidinal (estrés como “aburrimiento”), no solo se apoya en una fuerte valoración de la actividad laboral como base del reconocimiento del sujeto sino también en la costumbre a un alto ritmo.

Yo creo que es que estoy acostumbrada, no sé. Yo vivo con estrés, estoy acostumbrada a vivir a un ritmo bastante alto y cuando no lo tengo, cuando llega un sábado y no estoy... a veces hasta digo: “Lo echo de menos” (C9).

En última instancia, la inversión del estrés como inactividad refuerza la imagen de un estrés “positivo” como muestra de una alta implicación o compromiso del sujeto. Trabajar con estrés representa para Rafael, socio de una alta consultora, “la actitud que tengas y la confianza que

tengas, y la ganas que tengas de comerte el mundo, y las ganas que tengas de... y no tener miedo, que no te pese la responsabilidad” (TCM3). Una gran demanda en el trabajo puede ser connotada positivamente, constituyendo una oportunidad para que el individuo afirme su potencial y ambición. Lucas (TCM1), de hecho, comparaba la asignación de una alta carga de trabajo con un “caramelo”, en tanto que objeto de deseo y placer, vinculación que no es excepcional. Como contrapunto a la concepción del estrés como algo perjudicial, en numerosas ocasiones se representa como una fuente de satisfacción, en relación con la cual el nerviosismo se expresa en términos de excitación y diversión, la inseguridad y el riesgo se ligan a una disposición a la aventura y el sobresfuerzo se reactiva como autorrealización personal. Estos aspectos de excitación y placer quedan recogidos en el término, recurrentemente usado por los trabajadores, de “*adrenalina*”. Con este se hace una referencia indirecta a elementos fisiológicos de la teoría del Síndrome General de Adaptación, ya que es una de las hormonas que produce el organismo ante situaciones de intensidad emocional.

Yo creo que hay un tema de *adrenalina* en esto. Totalmente. Cada uno tiene sus tipos de proyecto, pero yo... Mi proyecto, que son operaciones de comprar y vender bancos ahora mismo, antes era empresas normales... Y la adrenalina del proyecto, estar ahí... Tienes cien personas implicadas. En nuestro caso, yo... nosotros coordinamos... yo suelo coordinar el proyecto. Que estás ahí, que tienes gente que te está llamando, que vas a reuniones del comité de dirección... Que te sea agradable, que no sé qué... Y el rollo de “tengo que hacer”, estás como, no sé, como cuando estás jugando a la *Play*. [Sonríe]. Yo creo que se genera cierta adrenalina, y yo reconozco que la hay, lo que pasa que te afecta en tu vida. O sea, yo... A mí me encant... Cuando estoy de operaciones, me encantan (CCM4).

En la exposición de Alberto, una de las situaciones que mayor tensión y responsabilidad implica en su trabajo, las operaciones de compra y venta de bancos, se describe como momentos de diversión y fruición (“agradable”, “me encantan”), lo que en su discurso se condensa en la imagen de un juego de videoconsolas en el que el individuo está sumido en numerosos estímulos: “cien personas implicadas”, “gente que te está llamando”, “reuniones del comité”... En esta dirección, la tensión que genera el trabajo llega a erotizarse:

Es difícil. Es que no desconectas. Es eso. O sea, esa gente viven en... Si ya les llamas y les mandas un *mail*... Ahí ya llegas al punto de prioridades de que tu prioridad uno y dos es el trabajo, y cuando te gusta el trabajo, la adrenalina no es que te ponga, es que, vamos, te empalmas de pensarlo [entrevistador ríe]. Y luego, el dinero te encanta (CCM4).

El estrés se presenta como una descarga de energía libidinal y, a la vez, como una expresión de afirmación del yo a través de su actividad. Sin embargo, como se ha podido ver en los últimos fragmentos citados, la afirmación del estrés como fuente de placer tiende a motivar adverten-

cias o alarmas sobre el riesgo o la extrañeza que implica. El delegado sindical (CCS1) apuntaba: “Es un sector muy bonito para los frikis”, al respecto de la actitud excéntrica y obsesiva de los trabajadores de consultoría y su alta implicación en el trabajo. Por su parte, Alberto (CCM4) matizaba su atracción por la adrenalina afirmando “lo que pasa que te afecta en tu vida”, una alusión velada a sus potenciales consecuencias negativas sobre la “vida” personal. El propio término “adrenalina” promueve el desplazamiento a nivel discursivo de elementos asociados al placer a componentes tóxicos y nocivos para la salud. Así, alrededor del componente naturalizador y universalizante del término, vinculado a procesos fisiológicos, cobra presencia su resonancia química (puede ser también sintetizada en laboratorio y tiene aplicaciones médicas) que, junto al tipo de descarga libidinal al que hace referencia y las conductas compulsivas a las que se asocia, permite activar un segundo sentido como “droga”, es decir, una sustancia cuyo consumo produce placer pero que es altamente adictiva y potencialmente dañina para la salud.

Llega un punto en que dices “oye, esta adrenalina que se me genera en el proyecto, a mí llega un momento que me deja de compensar. Me interesan otras cosas”. Entiendo que hay gente a quien esa adrenalina les sigue poniendo durante más... aunque tengan hijos [...] Están hasta las 5 de la mañana allí. Había un tío, un tío que era un pirado. Esto es que te gusta esto más que tu mujer, que tus hijos, o sea, lo que más te pone en la vida es esto (CCM4).

El estrés vinculado al trabajo, en su acepción positiva, discurre discursivamente por un terreno que se desliza fácilmente a lo excéntrico y lo pernicioso, extremos en los que encontramos la enfermedad, la locura y la inmoralidad: adictos al trabajo, personas sin vida, malos padres... Así, la movilización de un sentido positivo del estrés, especialmente cuando implica una fuerte vinculación afectiva al trabajo, suele ir adjunta con la mención a peligros derivados de una implicación excesiva o conductas compulsivas (Burrell, 2007: 74). Mediante ello, los hablantes tratan de distanciarse de estos límites, pero en muchos casos la dualidad del estrés se hace patente como una contradicción:

Estrés para mí es una situación insegura. Una situación en la que yo ya no pueda... una mezcla entre cansancio, entre ganas de llorar... Es que para mí el estrés raya ya el principio de depresión. Creo que lo vería casi así. Y sufro estrés. Creo que no es el estrés a nivel... Para mí... porque creo que yo soy muy activa, entonces yo creo que en mi situación otra persona sufriría el triple de estrés que yo. Pero a mí me gusta trabajar bajo estrés. A mí me gusta mucho trabajar... Creo que me da... esa adrenalina me gusta. Aunque en ese momento esté: “no puedo tirar de mi vida”. Pero me gusta. Es fuerte ¿eh? Estoy fatal (C9).

María del Mar abre una definición de estrés manifiestamente negativa vinculada a una mezcla de inseguridad, impotencia, tristeza y cansancio. Acto seguido se posiciona frente a dicha vivencia caracterizándose como una persona activa e implicada en su trabajo, afirmando final-

mente su gusto por el estrés, identificado como adrenalina. Por último, sin embargo, subraya la contradicción entre las dos acepciones (me gusta, aunque sufra) poniendo en evidencia su propia excentricidad: “Es fuerte ¿eh? Estoy fatal”.

Ahora bien, el carácter contradictorio o ambivalente del estrés no va a estar presente por igual en las diferentes posiciones de enunciación que se han analizado. *El sentido positivo de estrés, como expresión de la “potencia del individuo” o como “adrenalina” solo ha aparecido indicado por los consultores* (y en algunos cargos intermedios de las plataformas de call center). Ello se sintetiza a la perfección en el siguiente comentario de Lara sobre aquello que le gusta de trabajo como consultora:

Lo que me motivaba era, pues, la vivencia y también, pues es verdad, la adrenalina es que es adictiva. Y... saber... Claro, a ti te ponen retos a muy corto plazo... otros a medio y unos a corto. Pero los de corto son tan exigentes y requieren de todas tus habilidades ahí. Con la incertidumbre que no sabes si lo vas a hacer bien o tal. Puedes tener problemas y cuando lo haces bien tú quieras o no te genera endorfinas (C5).

Asimismo, es significativo que solo los trabajadores de consultoría asocian la experiencia de estrés a una ausencia de actividad (o “aburrimiento”), como inversión de su sentido como “fuerza extractora”. La inactividad para los agentes de telemarketing entrevistados opera en cambio como un antónimo de estrés, asociado más bien a una connotación positiva, como “tranquilidad”. De tal modo, el Gráfico 3 subrayaría los sentidos de estrés que solo son movili- zados por los consultores (y por algunos cargos intermedios de telemarketing).

Los agentes de telemarketing, en cambio, solo emplean el término para referirse a una vivencia negativa, un problema que debe evitarse o reducirse en la medida de lo posible, como se infiere de la definición que Ana propone de “estrés”:

Pues nervios, o sea en plan de que estoy estresada de... que estoy como agarrotada, cansada, o sea, es que te cansa mucho el estrés. O sea, en mi caso, los nervios me comen y [resopla] ¿cómo lo definiría? ¡Es una putada como una casa, yo qué sé, es horrible! Porque te encuentras súper baja de todo. Y es como que trabajases el doble (T11).

**Gráfico 3. Mapa semántico en torno al término estrés (connotación positiva)**

Fuente: Elaboración propia.

Las enunciaciones de los teleoperadores no dejan espacio a la ambivalencia. La descripción que realiza Ana (T11) es inconcebible que tal vivencia pueda producir placer y, aún menos, adicción. Si en ocasiones se afirma que el trabajo puede generar satisfacción (por ejemplo, reportando algo positivo a los interlocutores mediante una buena asistencia telefónica), tal satisfacción se distingue de los rasgos que caracterizarían el estrés:

- Hay gente que creo que sí, que le mola estar estresado y le mola estar tenso y le mola hacer cosas y le mola estar súper ocupado y trabajar muchísimas horas y vivir ahí como a tope, en ese sentido. Yo no, vamos, yo...
- ¿NI HACIENDO A LO MEJOR LO QUE MÁS TE GUSTARÍA?
- Pero *eso no sería estrés, sería placer*. O sea, echo las horas que haga falta pero encantada mira de echarlas, sin estrés ninguno (T10).

La rotundidad con la que se diferencian las connotaciones que acoge el término “estrés” en el uso que le dan respectivamente los trabajadores de consultoría y telemarketing nos arroja una incógnita que sirve como punto de partida para el análisis comparativo: ¿Qué factores determinan que la experiencia del estrés se conforma de modos diferentes para unos y otros trabajadores? ¿Mediante qué procesos el estrés, en principio vinculado al desajuste y la enfermedad, se configura como una vivencia placentera y satisfactoria? Los capítulos que siguen se proponen

dar respuesta a esta pregunta, como una de las claves analíticas a partir de las que reconstruir sociológicamente las formas de subjetivación en torno a la experiencia de estrés en el trabajo

\*       \*       \*

Se han sintetizado los modos en los que se moviliza el sentido que se le confiere a las vivencias de estrés a través de dos variables: el grado de concreción o abstracción y la connotación positiva o negativa que comunica. A través del estudio del carácter ambivalente del término nos ha sido posible distinguir los sentidos que se especifican en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Sentidos de estrés según connotaciones positiva y negativa**

Connotación negativa	Connotación positiva
Fuerza extractiva: Carga, agotamiento	Capacidad personal, valía, implicación, adrenalina (placer)
Activación: Preocupación, incertidumbre, ansiedad, angustia	

*Fuente: Elaboración propia.*

Ahora bien, se ha señalado que el propio término “estrés”, debido a la naturalización y psicologización que caracteriza cómo se ha articulado en el campo científico, promueve una dinámica de concentración de la representación en los rasgos que organizan la vivencia y en los factores que la desencadenan. A partir de ello, distinguimos entre dos nociones que condensan los principales sentidos que los entrevistados confieren a la vivencia de estrés aplicado al contexto práctico del trabajo.

En primer lugar, la acepción de *sobrecarga*, entendido como una demanda que el trabajador percibe como excesiva. Esta puede mantenerse más o menos en el tiempo, figurando un proceso de desgaste o la situación de un “pico” de trabajo. Igualmente, puede ser connotada negativa o positivamente, en un gradiente que va desde la extenuación o la ansiedad hasta la experiencia de desafío. Si en ocasiones la sobrecarga se representa como una demanda interna, es decir, como una exigencia que el propio trabajador se marca, esta siempre se encuadra en la relación laboral del empleado con su empresa y en este sentido como una relación recíproca entre el sujeto y su contexto práctico inmediato. De esta manera, el estrés entendido como “sobrecarga” asume el componente extractivo y lo concretiza en el haz de relaciones sociales que se dan en el centro de trabajo. En ese sentido, con vistas a articular esta concepción derivada de las repre-

sentaciones de los trabajadores con una perspectiva sociológica podemos traducir la sobrecarga como “intensificación del trabajo”, un proceso sociohistórico constituyente de las formas capitalistas de organización del trabajo que consiste en el aumento constante de la carga de trabajo asignada a cada trabajador. Este primer sentido se aprecia en el siguiente fragmento:

Hay que hacer muchas cosas, hay que sacarlas, hay que sacarlas. Y tú, tienes que hacer tu trabajo, no tienes horas y, encima, no para de venir gente a preguntarte cosas. Entonces, viene uno, viene otro, viene otro. Y llega un momento en el que te vienen seis personas a la vez “necesitamos sacar esto ya” [...] y tú estás también a tope y que estás a cinco conversaciones de *Gmail* abiertas y no sé qué, y tienes que mandar tres correos, y hay otra que te está llamando por teléfono (CCM1).

En segundo lugar, se propone una concepción del estrés como *inestabilidad identitaria*, es decir, como diversas formas de desasosiego que el trabajador experimenta en relación con la imagen que proyecta ante los demás y ante sí mismo. Como se ha visto, los significados de inseguridad, incertidumbre y vulnerabilidad en el trabajo, cuando son expresados en vinculación con el estrés, son reducidos a la imagen de una “activación” que resulta de tensiones que el sujeto mantiene consigo mismo al estar expuesto a la mirada de los demás. Por ello, se propone enlazar esta noción de estrés como “inestabilidad identitaria” con las “tensiones del reconocimiento” que se derivan de los patrones de valoración y ordenación que conforman las relaciones laborales en un contexto social e histórico determinado, así como de las situaciones específicas de interacción que se promueven en diferentes contextos organizativos. Una buena muestra de esta noción de estrés la encontramos en el comentario de Alex:

¿El estrés? Ya te digo, unas... el agobio, o sea, me agobio por cualquier cosa, y me pongo pues más nervioso en la forma de... contestaciones, pues eso, una cierta agresividad que encima luego te hace sentir mal a ti mismo, porque *sabiendo que tú no eres así* que a ti te salga encima con las personas queridas [...] Agobio y eso, y un poco de agresividad del de querer desconectar de todo y que se pase lo más rápido posible (T7).

Estudiar sociológicamente el estrés a través de categorías analíticas como “intensificación del trabajo” y “tensiones del reconocimiento” supone recorrer a la inversa el movimiento de contracción o *presentificación* que su representación psicologista produce tanto en la lengua franca como en los discursos especializados de la ciencia. Siguiendo el programa de esta investigación, nos proponemos desbrozar el término mediante la reconstrucción sociológica de las experiencias de los trabajadores entendiendo, por tanto, que estas se constituyen dentro de procesos y relaciones sociales que se articulan y rearticulan en diferentes escalas, desde las situaciones prácticas corrientes que se dan en los centros de trabajo, hasta los mecanismos organizativos y los procesos sociohistóricos más amplios.



\* \* \*

A continuación, se plantea una descripción de la escala más general, describiendo las transformaciones que ha experimentado el trabajo durante las últimas décadas, tras lo que se caracterizarán los dos ámbitos profesionales en los que se centra esta investigación. Se trata de una tarea clave para entender la configuración de contextos y prácticas en la escala local en los que se articulan los sentidos conferidos a las vivencias de estrés que hemos visto. Una vez, desarrollado esta labor de contextualización se llevará a cabo, en dos amplios capítulos, el análisis de los dos sentidos que hemos sintetizado: el estrés entendido como “sobrecarga” e “inestabilidad identitaria”, entendidos como formas de encarnación de la intensificación del trabajo y de las tensiones del reconocimiento.

## CAPÍTULO 3

### *Transformaciones del régimen laboral y cambio del modelo social*

Se necesitaron siglos de sacrificios, sufrimiento y ejercicio de la coacción (la fuerza de la legislación y los reglamentos, las necesidades e incluso el hambre) para fijar al trabajador en su tarea, y después mantenerlo en ella con un abanico de ventajas “sociales” que caracterizaban un *estatuto* constitutivo de la identidad social. [Este] edificio se agrieta precisamente en el momento en que esta “civilización del trabajo” parecía imponerse de modo definitivo bajo la hegemonía del salariado, y vuelve a actualizarse la vieja obsesión popular de tener que “vivir al día” (Castel, 1997: 465).



Si el abordaje científico del estrés se ha caracterizado por su descontextualización, es un requisito de su análisis sociológico aportar claves que lo sitúen en un marco sociohistórico determinado. En la medida en la que esta investigación se centra en la experiencia de estrés de trabajadores de los ámbitos profesionales del telemarketing y la consultoría en el presente, ceñiremos la tarea de contextualización a describir los principales rasgos del régimen sociolaboral capitalista que se ha constituido como modelo hegemónico en las sociedades occidentales del norte del planeta. De esta manera, multitud de análisis han coincidido en distinguir un nuevo paradigma en la manera en la que se organiza socialmente el trabajo a partir de los años 80, tanto dentro de las empresas como en el conjunto del orden social, en contraste con el “modelo de regulación” que se había instaurado a partir de los “métodos de racionalización y organización científica del trabajo” de Taylor y las políticas keynesianas, y que entraron en crisis tras los años 70. Sin la intención de apostar por la postura teórica que contrapone radicalmente los modelos fordista y postfordista, ampliamente difundida aunque hondamente cuestionada, partiremos de una sintética caracterización de ese modo de producción prototípico, y su organización social.

Más antes, un inciso. Resulta difícil llevar a cabo esta tarea sin incurrir constantemente en simplificaciones, lugares comunes y etiquetas algo desgastadas. Por esta razón, quizás, sea tan frecuente que las secciones de los trabajos académicos dedicadas a aportar un contexto general, aludan inmediatamente a las etiquetas, en sí mismas, antes que a los propios fenómenos sociales; ritual meta-textual que descarga de una tarea quizá demasiado espinosa. Confirmar, por tanto, que lo que se ofrece aquí no es más que un relato metonímico, basado fundamentalmente en el desarrollo de ciertas industrias (producción de coches, metalúrgicas...) en contextos como EEUU, Alemania y Francia (Hirst y Zeitlin, 1991; Cabrera, 2004), así como una noción de trabajo marcadamente androcéntrica (Pérez Orozco, 2006a: cap. II). No obstante, a pesar de sus limitaciones esta representación “modélica” tiene la ventaja de contar con un amplio consenso (más implícito que explícito, en nuestros días) y una fuerte capacidad de síntesis y análisis, interrelacionando el ámbito de la producción con otros ámbitos sociales, como el de la regulación estatal, los procesos de cualificación institucionales o las formas de consumo, entre otros<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Para un análisis detallado de teorías de la regulación, véase Boyer y Saillard (1994) y Jessop (2001).

## 1. Un modelo de partida: el fordista-keynesiano

Estas páginas no son nada más que un relato que trata de deconstruir otros relatos, es el relato de una economía con sujetos que trata de hacer reflexionar sobre los intentos del imperialismo económico –hoy en indiscutible auge–, de forzar una retórica blindada que aspira a dejar fuera a los sujetos reales de la economía (Alonso, 1999: 16).

La noción de “modelo de regulación fordista” refiere a la estructura básica de relaciones productivas, así como al sistema de instituciones, convenciones y normas que las organizaron dentro del orden social, que tomó forma dentro del proceso de institucionalización y estabilización del capitalismo internacional tras la crisis de fin del siglo XIX (Boyer, 1992; Hobsbawm, 1984). Un conjunto de situaciones históricas posibilitaron este modelo productivo, que apareció de manera paradigmática en los Estados Unidos, y que fue extendiéndose por otros territorios de manera gradual, plural y no carente de discontinuidades, crisis y reajustes (Aglietta, 1979). La propuesta teórica establece este modelo de producción como la matriz del tipo de sociedad occidental que existió a partir de la década de los cuarenta hasta, al menos, la crisis económica mundial de los años 1970 del siglo XX<sup>44</sup>.

Concretamente, el modelo productivo prototípico refiere al sistema fabril de Ford, que parte de las innovaciones sociotécnicas de los métodos de racionalización y organización científica del trabajo, diseñados por Taylor, y los aplica a través de la forma de producción en masa que viabilizan las cadenas de montaje (Coriat, 1982). Se trataba, al fin y al cabo, del asentamiento de un proceso a gran escala de planificación y formalización de la producción. Los rígidos principios de división del trabajo en el diseño y ejecución de las tareas, reducidas a un conjunto de “gestos productivos” y estandarizados, permitía, a través del cálculo de los tiempos y su inserción en un sistema socio-técnico, maximizar la eficacia y eficiencia del proceso (*Ibíd.*). Una contundente transformación que supuso la desposesión de los saberes y el control por parte de los trabajadores, propio de los oficios, lo que conllevó a un fuerte proceso de descualificación y a un aumento del dominio patronal (*Ibíd.*: 30; Gaudemar, 1991). Transformación por tanto que

---

<sup>44</sup> Desde perspectivas similares, se ha hablado de la “norma social del empleo” como despliegue efectivo, y normativo, de las instituciones, normas, valores y sujetos que dan consistencia a la relación salarial como base de la cohesión de las sociedades (Castel, 1997; Prieto, 1999; Prieto, 2000). En ese sentido también se ha hablado de “sociedad/régimen salarial” (Alonso, 1999).

determinó las prácticas laborales y también afectó a las formas tradicionales de lucha obrera, obstaculizadas por conflictos internos y una creciente mano de obra menos politizada (Coriat, 1982: 29).

Conforme el modelo fue estabilizándose, vencidas las dificultades que suponía la ausencia de una base social e institucional que dinamizara la demanda agregada ante una producción creciente, el crecimiento de escala implicó una mayor mano de obra y un aumento de la productividad, lo que se tradujo en unos espectaculares beneficios económicos. El keynesianismo aportó mecanismos de ajuste y regulación pública que limitaron la acumulación capitalista, al tiempo que la afianzaban, en un contradictorio proceso de pacificación de las relaciones laborales (Offe, 1990). Se fijaron normas sociales que regulaban el uso de la fuerza de trabajo y su reproducción mediante el suministro de bienes y servicios colectivos (prestaciones por desempleo, pensiones, sistemas de protección de riesgos laborales...), el rediseño de sistemas salariales, que reestructuraron las relaciones productivas y de consumo, o el establecimiento de formas de negociación colectiva, que integraban funcionalmente el conflicto laboral a través de las organizaciones sindicales (Alonso, 1999: cap. 2; Boyer, 1986; Guadamar, 1982: 24 ss.). Paralelamente, se amplió progresivamente la escolarización de la población y la cualificación especializada de un segmento importante de la misma (Galland y Oberti, 1996). Todo ello supuso un proceso de desmercantilización de la fuerza de trabajo y su uso (Polanyi, 1989), como respuesta a esa “cuestión social” que había planteado el socialismo en su lucha contra las injusticias que arrastraba el capitalismo desde la revolución industrial (Castel, 1997; Bilbao, 1997: 60).

El modo de vida laboral fordista-keynesiano que se fue asentando en los países occidentales se articulaba con un modelo de ciudadanía a la que se accedía fundamentalmente a través de la incorporación a un mercado de trabajo<sup>45</sup> masculinizado, que proveía a los varones de empleos estables, indefinidos, a tiempo completo y con continuas mejoras salariales, así como aseguraba una protección en aquellas circunstancias en las que las personas quedaban excluidas de la ocupación (desempleo, enfermedad, jubilación) (Prieto, 2002: 94, Alonso, 1999). A las mujeres se les relegaba mayormente el trabajo de sostenimiento de la vida (alimentación, crianza...) a

---

<sup>45</sup> Es importante ser cautos en el uso del concepto de “mercado de trabajo”, pues genera la ilusión de que su existencia responde a ese mecanismo modélico, unitario e ideal del intercambio de mercancías y ajuste de precios. Subrayar por tanto que, en mucha mayor medida que en el resto de mercados, los elementos sociales, políticos y culturales desempeñan un papel determinante. En palabras de Offe (1992), el trabajo opera como una falsa mercancía.

través de la actividad doméstica en el seno de una prototípica familia nuclear<sup>46</sup>. Del mismo modo, se debe subrayar la existencia de otros mercados que, como el del trabajo doméstico y de cuidados, sostenían de manera invisibilizada la reproducción de ese “mercado productivo” en singular (Gordon, Edwards y Reich, 1982). Nos referimos tanto a sectores laborales sumergidos, como a la mano de obra que, desde Estados del sur y en una división mundial del trabajo, contaba con muy bajas condiciones laborales; mercados generalmente ocupados por personas mujeres, jóvenes y grupos étnicos discriminados (Doeringer y Piore, 1985: 242 ss.; Miguélez y Prieto, 2009: 276).

El modo de vida laboral que se está describiendo se extendía a la totalidad de los tiempos sociales y lograba la fluidificación del consumo (frente al pauperismo obrero de periodos anteriores) en la consolidación de mercados internos. Al mismo tiempo, alentaba valores y prácticas basadas en imaginarios de una clase media más o menos homogénea (y universalista) y en estilos de vida tendencialmente opulentos basados en la sobreabundancia o el “confort”, en la que la integración, la normalidad y el reconocimiento provenían de las prácticas de consumo codificadas socialmente, cuya funcionalidad es explicada a partir de lógicas de estatus, distinción y dignidad (Alonso, 2004a; Bourdieu, 1984). Ello no implica que no hubiera marcadas diferencias, desigualdades sociales y conflictos, es más, fueron una constante de este periodo. Más bien podría decirse que los diferentes estatutos e identidades sociales se definían, en buena medida, en relación con trayectorias y actividades laborales hegemónicas y hegemonzadoras, es decir, por los modos en los que las formas de vida y trabajo eran reguladas y valorados por la sociedad (Maruani y Reynaud, 1993: 5)<sup>47</sup>. Así, si “el trabajo es un tipo de *lenguaje* que permite al hombre participar en el mundo”, como afirma Guy Aznar (1994: 99), nunca debemos perder

---

<sup>46</sup> La sociología han insistido en esta forma de categorización (p. ej.: Parsons, 1970; Becker, 1987), la cual ha sido objeto de profundas críticas (p. ej.: Millet, 1995; Rubin, 1975).

<sup>47</sup> Existe una fuerte tendencia de algunas corrientes dentro de la sociología del trabajo de cuño marxista a enfatizar el carácter determinante de la estructura productiva a la hora de definir las diferentes dimensiones de la vida. Hay que destacar, no obstante, que las teorías del “modo de regulación” o de la “norma social” en la que estoy apoyando esta presentación, ubican dicho carácter “determinista” (u omnipresente) del trabajo en un contexto específico, los países occidentales tras la segunda guerra mundial. Aun así, resulta fértil superar cualquier carácter determinista o *monocausal* a favor de teorías más interrelacionales, que sean capaces de vincular diferentes esferas: trabajo, consumo, familia, educación, relaciones de género, interacciones cotidianas...

Al margen, es preciso puntualizar que algunas teorías han entrevisto precisamente en las transformaciones del sistema productivo y social (nuevas tecnologías, sector de servicios, mayor autonomía, elementos cognitivos e interconexión entre el trabajo y la vida social...) la posibilidad de un desasimiento de las formas de producción por parte de la vida social. Al respecto, pueden consultarse Gorz (1995), Negri y Hardt (2003), Lazzarato (1996) y Virno (2003).

de vista el carácter arbitrario, controvertido, (y profundamente masculinizado) de sus Reales Academias.

## ***2. Transformaciones del régimen laboral y productivo***

A partir de los años 70, el modelo productivo sufrió una serie de importantes transformaciones a gran escala. Los mercados de masas habían comenzado a desintegrarse generando stocks de productos estandarizados ante una demanda cada vez más fragmentada y cambiante, avivada por el incremento de la publicidad y la aparición de nuevos espacios sociales con nivel adquisitivo (Alonso, 2004a). Así, aparecieron impedimentos técnicos en la producción, como la necesidad de modular el uso de las cadenas fabriles, ante cambios en las demandas, escasez de materiales o cuellos de botella (Coriat, 1993). En este contexto, se dieron de forma periódica altas tasas de desempleo en muchos países centrales y en multitud de puntos se perpetuaban las resistencias de los trabajadores, como ejemplifican las huelgas europeas de 1968 y 1969, así como las movilizaciones estudiantiles (Offe, 1989). Crecían así las incertidumbres, que eran alimentadas por la recesión económica, la primera crisis del petróleo, la estanflación y la remodelación del mercado a nivel mundial (en el que la dimensión financiera adquiriría un papel más relevante) (O'Connor, 1981). Aseverar el calado de estos cambios en la organización del trabajo requiere análisis e investigaciones detalladas. En contraposición a quienes constatan la aparición de un paradigma completamente nuevo y diferenciado, existen indagaciones que han enfatizado la pervivencia de muchos rasgos básicos de la organización taylorista de la producción<sup>48</sup>. Así pues, en contrapartida a una representación basada en la sucesión de paradigmas –que además, operarían de la misma manera y al mismo tiempo en todos los sectores laborales y en el conjunto del orden social (Kern y Schumann, 1988; Piore y Sabel, 1990; Castillo, 1988)–, la realidad parece mostrar una crisis del taylorismo “más relativa, parcial, fragmentada y limitada” (Alonso, 1999: 32), en la que las formas de organización del trabajo se van introduciendo por

---

<sup>48</sup> El libro colectivo *Lo que el trabajo esconde* brinda materiales interesantes para repensar la representación más convencional del trabajo y su mutación (García *et al.*: 2005). Por ejemplo, para un cuestionamiento tanto la descualificación que suponía el taylorismo como la recualificación que suponía “su fin”, véase Saunier (2005). Para la eficacia sociopolítica de las representaciones científicas sobre modelos laborales véase Stroobants (2005).



tanteo, respondiendo a eficacias parciales y engarzándose con las formas anteriores (Thenard, 1992; Segrestin, 1993; Sarriés, 1994)<sup>49</sup>.

Realizadas estas aclaraciones, podemos entonces preguntarnos cuáles son los cambios más notables en los modos de producción y de organización del trabajo a partir de la crisis de los años 70. Por un lado nos encontramos ante la diversificación y especialización de las demandas, frente a esa mercancía estandarizada y producida en grandes volúmenes. Aumenta en consecuencia el requerimiento de series de producción más pequeñas y diferenciadas (Arrighi, 1999). Esto se ve posibilitado por cambios tecnológicos asociados a la informatización y robotización de espacios y labores de fabricación, lo que supone la posible automatización, programación y reprogramación de las máquinas y herramientas de trabajo. Se trata al fin de un “paradigma de la flexibilidad” que asegure la innovación continua que exigen ahora las constantes oscilaciones de una demanda más fragmentada y fluctuante (Freyssinet, 1991: 218). Es la búsqueda de “un trabajo en estado fluido”, en palabras de Gallino (1988)<sup>50</sup>. Dentro de las nuevas tecnologías que se han ido implantando en los procesos productivos es particularmente relevante el impacto del uso de la informática y las tecnologías de la comunicación en la formas de control (de “calidad”) y vigilancia de los empleados, así como en la apertura de nuevas vinculaciones entre unidades productivas, entre empresas y dentro de las empresas (Castillo, 1994: 143).

Más allá de las fronteras de una organización empresarial concreta, bajo el título de “especialización flexible” se expresa también la aparición de nuevas formas de configuración empresarial más descentradas y dispersas, con el objetivo de ser más sensible a los cambios del mercado (Piore y Sabel, 1990; Volberda, 1998). Numerosos estudios empíricos a lo largo de la década de los años 80 y 90 señalaron la que las pequeñas y medianas empresas tendían a ocupar un papel cada vez más protagonista en el sistema productivo (Castillo, 1994: 276 ss.). Aparecía la figura de la empresa-red (Butera, 1987), como conjunto de unidades productivas vinculadas, bien sea en distritos industriales, más arraigadas al territorio (Becattini, 1987; Bellandi, 1982) bien con-

---

<sup>49</sup> Que se suele asociar el sector de los call center un ejemplo de la pervivencia el taylorismo en nuestros días deja ver la importancia de esta cuestión para el tema que nos ocupa (Bain *et al.*, 2002).

<sup>50</sup> A esta tendencia organizativa, se le denominó en la sociología del trabajo de finales de los 80 y comienzos de los 90 “toyotismo” u “ohmismo”, en asociación a casos empresariales exitosos del ámbito japonés que resultaron importantes referencias de la época (Bonazzi, 1993; Coriat, 1993). También ha recibido el nombre de “neofordismo” o “postfordismo”, en alusión a la superación del régimen socio laboral anterior. Otras denominaciones harían alusión a características del sistema de producción, “producción ligera” (Castillo, 1998), o a las nuevas formas de organización empresarial, “especialización flexible”.

formando nodos deslocalizados en una división del trabajo nacional o internacional (Veltz, 1996). Las grandes empresas, igualmente, estarían viviendo una reorganización en unidades con mayor autonomía (capacidad de iniciativa, responsabilidad...) aunque seguirían estando ordenadas, no debemos olvidar, jerárquicamente. Existen pues empresas “cabeza” y empresas “mano”, en los términos de Castillo (1994: 287) y perviven con absoluta consistencia las funciones directivas dentro de cada organización. Dentro de esta tendencia muchas organizaciones se desprenden de funciones productivas que pasan a subcontratar y aparecen así nuevas entidades que proveen de servicios a distintas empresas-madre, en intrincados procesos de externalización y deslocalización internacional (Castillo, 1994: 283; Rothery y Robertson, 1995)<sup>51</sup>.

De manera paralela, la estructura sectorial y la composición de las ramas productivas sufren importantes cambios, dándose el declive de sectores que fueron el motor y la base industrial de las décadas anteriores (acero, producciones mecánicas y eléctricas, bienes de consumo duraderos convencionales, automóvil...) y que han terminado siendo absorbidos por Estados del sur global (o periféricos), motivados por los costes laborales comparativamente inferiores, políticas fiscales y medioambientales de Estados del norte (o centrales) y a la relativa facilidad tecnológica que comparte esa producción especializada (Wallerstein, 2003; Veltz, 1996). Muchos de estos cambios han estado y están fomentados, o agilizados, por un capital financiero que opera con mayor autonomía y volatilidad a lo largo del mundo (Santos, 2012; Alonso, 2001).

Algunas de las voces que diagnosticaron una etapa postfordista advirtieron que los nuevos procedimientos técnicos introducían una nueva racionalidad en la gestión del trabajo basada en una mayor participación y cooperación por parte de los empleados, que fomentara su motivación (Coriat, 1993: 255; García López, 2006: 142 ss.). Se conjeturaba que los requerimientos para la manipulación de máquinas multifuncionales más complejas así como la exposición a continuos cambios, y la polivalencia que de ello se derivaba, implicaría el fin de la división del trabajo, la recualificación de los trabajadores y el aumento del trabajo en equipo, la cooperación y del contenido cognitivo y emocional de las tareas y actividades humanas en general (por la mayor cercanía a los usuarios, compañeros y superiores; por el aumento del trabajo de servicios personales) (Kern y Schumann, 1984: 157; Gorz, 1995). Con el despliegue de las actividades de servicios se vería incrementarse igualmente la autonomía de los trabajadores (Offe,

---

<sup>51</sup> Los ámbitos del telemarketing (función de venta y atención al cliente) y de la consultoría (función de gerencia, gestión, auditoría, toma de decisiones o innovación) se consolidan justamente dentro de estas tendencias organizativas, como veremos en el siguiente capítulo.

1992). Algunos incluso vieron en estos rasgos la reaparición de la figura del artesano y la posible reconquista de la “alegría del trabajo” (Coriat, 1993; Friedman; en García López, 2006: 148), aunque también se ponían en evidencia nuevas formas de control y sujeción de los empleados al proceso productivo a través de su compromiso y una implicación más activa (Burawoy, 1989: cap. 5; Lahera, 2004a).

Es llamativo advertir que las previsiones más optimistas de los autores que hemos citado han acabado coincidiendo con los modelos prescriptivos que una institución como la Unión Europea ha promovido a partir de la década de los 90, como respuesta socioeconómica ante un “contexto mundial altamente competitivo”<sup>52</sup>. No obstante, como ha podido comprobarse en numerosos acercamientos empíricos, la realidad sociolaboral europea, y particularmente, los Estados del centro y sur, dista mucho de este modelo ideal. Dichos estudios (p. ej.: Alonso y Fernández, 2006; Serrano, Fernández y Artiaga, 2012; Crespo y Serrano, 2013; o Lahera, 2006) desvelan la función legitimadora e ideológica de estas posturas institucionales y su vinculación con discursos de gestión empresarial.

### ***3. Metamorfosis del modelo social***

Capital y trabajo no son elementos que convergen, sino partes enfrentadas entre las que el Estado debe mediar para garantizar la paz social. La crisis no es una dimensión ajena a la función política del Estado, sino que se coloca en su centro (Bilbao, 1997: 57).

Las transformaciones de la racionalidad productiva, la configuración empresarial y la gestión de la fuerza de trabajo, deben de ser ubicadas dentro de un modelo, la sociedad salarial, que ha sufrido un hondo proceso de cambio, lo que ha llevado a multitud de analistas a alertar sobre una posible ruptura de la cohesión de los países del norte (Castel, 1997; Prieto, 1999). Así, desde los años 80 muchos Estados europeos experimentaron altos niveles de desempleo e inflación

---

<sup>52</sup> Tal y como señala críticamente Lahera (2005: 377), la UE defiende un plan en el que, tanto a nivel societal como empresarial,

se desarrollan elevadas cualificaciones, alta productividad, alta calidad de la producción y de las condiciones de trabajo, un buen entorno de gestión y elevadas remuneraciones que generan ingresos adecuados, garantizando el puesto de trabajo y la adquisición de competencias con una mano de obra más estable, más segura (menos temporal y menos precarizada), polivalente y satisfecha, lo cual permitirá la mejora de los resultados productivos y empresariales, haciendo hincapié en que es a recualificación y la participación del factor humano el factor decisivo de competitividad, con una protección social amplia, basado en la participación de los trabajadores y el diálogo social.

como signos de la crisis del modo de organización fordista-keynesiano, ante lo que respondieron con una serie de medidas de flexibilización que quebraron la mencionada “norma social del empleo”, remercantilizando el uso de la fuerza de trabajo y las instituciones que les servían de base (Bilbao, 1999b).

La flexibilización en el ámbito de la producción, por tanto, ha tenido su reflejo en las normas que regulaban la fuerza de trabajo a nivel societal (Miguélez y Prieto, 2009: 278). Las exigencias de competitividad, ya comentadas, se traducían dentro del contexto de la empresa en la urgencia por flexibilizar el uso de los factores productivos (entre otros, del trabajo) y por disminuir los costes asociados a su gestión. En este sentido, se facilitan y fomentan estrategias de desplazamiento de empresas y bienes a lo largo del mundo, que son aprovechadas por la relocalización de compañías en zonas donde el coste de trabajo es menor. A su vez, la innovación tecnológica transforma y vuelve obsoletos muchos puestos de trabajo, particularmente en el sector industrial. Factores que devienen en significativos procesos de reajuste de plantilla por parte de grandes empresas y, por tanto, en una masiva pérdida de empleos, lo que conforma “ejércitos de reserva”, que desempeñan un papel fundamental en el sistema de producción y de acumulación capitalistas.

Al mismo tiempo, la función del Estado se ha ido retrayendo de manera gradual, perdiendo así la capacidad de control y regulación de la economía. Como expresa Bilbao (1999a: 305), si en el periodo tras la segunda guerra mundial las políticas de empleo eran condición del crecimiento económico, a partir de los 80 el crecimiento económico es la condición a las que las políticas de empleo están subordinadas. En esta dirección, las políticas de bienestar que garantizaban el acceso a servicios sanitarios y educativos, y que aseguraban protección sociolaboral (políticas de empleo, ayudas ante situaciones de dependencia, prestación por desempleo o enfermedad o accidente, pensiones...), son cada vez más restringidas y experimentan un proceso gradual de mercantilización (Alonso, 1999: cap. 3).

Al tiempo que la figura del Estado de Bienestar deja de ser el marco de legitimidad y garantía ante los riesgos del sistema social y productivo, las formas de negociación y presión social y política han perdido eficacia y legitimidad (Alonso, 1999: cap. 2; Domínguez, 1998). Por ende, la eficacia económica del proceso de flexibilización (reducción y control empresarial de los costes de la mano de obra) se articula con una eficacia política (disminución de incertidumbres de las exigencias y conflictividad de los trabajadores) (Bilbao, 1993: 311), lo que tiene como efecto el debilitamiento de los trabajadores tanto como sujeto político colectivo como individual. Escribe Prieto (1999: 538): “La otra cara del silencio de la palabra de los trabajadores [...]

es la omnipresencia de la palabra de la empresa y su lógica”. Ello implica, entre otras cosas, la disminución de las posibilidades de aplicación de los derechos legales, así como de la efectividad de las políticas sociales que se llevaron a cabo en unos y otros ámbitos territoriales (UE, Estados, localidades). En buena medida, el discurso de la competencia, de la incertidumbre y del riesgo se tornan el referente metafórico “totalizador” de lo que es la vida económica (Castel, 1997).

Del mismo modo, la crisis del Estado Social (o el devenir de su crítico carácter congénito) se ha materializado en una serie de hechos en la regulación del empleo. Se han ido generalizando nuevas formas jurídicas de contratación que se desvían cada vez más del empleo a tiempo completo y para toda la vida, del periodo posterior a la segunda guerra mundial; también se ha facilitado gradualmente el despido, exponiendo segmentos del mercado a un mayor riesgo de desafiliación laboral. Puede igualmente afirmarse que el tiempo de trabajo tiende ahora a estar ordenado mayormente en función de los intereses productivos de las empresas, y que los derechos de protección socioeconómica se inspiran cada vez más en criterios de capitalización que de reparto. Por otra parte, se constata una mayor desigualdad y dispersión retributiva (así como en la distribución de la renta)<sup>53</sup>.

La nueva lógica de regulación sociolaboral supone por tanto la individualización y fragmentación de las relaciones laborales. Es decir, si bien aún existe un núcleo en el mercado laboral de empleos de calidad (ligados al sector público, altos cargos, técnicos hiperespecializados, mayor cualificación...), este se va reduciendo al tiempo que crecen círculos concéntricos de empleo inseguro. En otras palabras, cada vez más trabajadores, y trabajadoras (como vamos a ver, particularmente, mujeres, jóvenes e inmigrantes) se han visto obligados a aceptar empleos que antes eran atípicos. Fragmentación que debe ser entendida como una de las condiciones más reseñables del debilitamiento político, dada la existencia de “segmentos considerablemente cerrados sobre la base de características de los trabajadores”, como edad, sexo, etnia o fracción de clase (Miguélez y Prieto, 2009: 280)<sup>54</sup>. Barreras que dificultan estrategias unificadas de ac-

---

<sup>53</sup> Existe una amplia literatura sobre las transformaciones del empleo a nivel regulativo e institucional, y sus efectos. Para el contexto europeo, consúltase Boyer (1986), Pollert (1994) o Standing (2011); para el contexto español, consúltase Bilbao (1999a), Prieto y Miguélez (1999), Alonso (2001), Laparra (2006: cap. 3), Lahera (2006), Recio (2014).

<sup>54</sup> El concepto de dualización aporta menos claridad para distinguir entre el ámbito profesional de la consultoría y el telemarketing, por lo que hemos preferido utilizar el concepto de “fragmentación”. Ello no resta la importancia de procesos de dualización del mercado de trabajo español a lo largo de los años 90. Para un análisis pormenorizado véase Polavieja (2003).

ción colectiva, crean divisiones y tensiones entre diferentes secciones de trabajadores, y facilitan la parcelación y progresiva flexibilización de ámbitos y funciones profesionales<sup>55</sup>.

Considerando al periodo histórico en el que se realiza esta investigación es importante aportar algunas pinceladas sobre la coyuntura socioeconómica. A partir de 2007, en el contexto de crisis económica y política internacional, las transformaciones del modelo de empleo se han agudizado y, al mismo tiempo, endurecido, si observamos las últimas reformas laborales de los países europeos (Recio, 2014; Colectivo Ioé, 2011)<sup>56</sup>. Es crucial, no obstante, trascender el alarmante crecimiento del desempleo para entender este dato en una tendencia más general que tiene sus inicios en los años 70. En el ámbito español pueden describirse algunos aspectos diferenciales en relación con el aumento de la desigualdad social, lo que el Colectivo Ioé (2014) asocia a una redistribución regresiva de la renta. Asimismo, existe una mayor polarización entre los salarios altos y bajos, lo que se acompaña, en términos generales, de una polarización de la riqueza de los hogares (*Ibíd.*). Al mismo tiempo, en el ámbito laboral se constatan nuevos ejes de desigualdad basados en la edad/generación (personas mayores de 45-50 años y jóvenes), que se suman a los ejes cristalizados de género y etnia (Carrasquer y Recio, 2013). Además de la intensificación de estas tendencias, se discierne desde 2007 un ensanchamiento de la economía sumergida y del trabajo negro u oculto (Rocha, 2011). De este modo, nos encontramos ante una polarización múltiple: de un lado, entre los grupos mejor y peor situados; de otro, una degradación general de las condiciones laborales y de vida de la mayor parte de la población que se basa parcialmente en la desprotección, fragmentación e individualización de las relaciones laborales (Carrasquer y Recio, 2013: 189).

#### ***4. Efectos de las transformaciones del régimen laboral***

Los cambios del sistema productivo y del modelo social, en definitiva, se traducen en un empeoramiento de la calidad del empleo en general y en un profundo deterioro de las condiciones de trabajo para un gran sector de la población, lo que implica, entre otras muchas consecuen-

---

<sup>55</sup> Un libro clásico sobre la segmentación de los trabajadores como estrategia capitalista a lo largo de la historia es Gordon, Edwards y Reich (1982). Para un análisis de la respuesta sindical en el contexto español, véase Alonso, (1999: cap. 2), Miguélez (1999) y Solá (2014: cap. 7).

<sup>56</sup> Para una revisión sobre cómo en el contexto de crisis se han intensificado los procesos de mercantilización del régimen sociolaboral y cómo esto ha afectado al empleo, véase Martín Artiles (2014), Carrasquer y Recio (2013) y en general los dos Anuarios IET de Trabajo y Relaciones Laborales (2013; 2014) en los que se encuentran.

cias, tres fenómenos clave en la contextualización de la experiencia del estrés: (a) la precarización del trabajo y las condiciones de vida, (b) la intensificación de la actividad laboral, y (c) el empeoramiento de las condiciones de salud laboral. A pesar de que algunas facetas de estos procesos ya han sido perfiladas, detengámonos en algunos de sus rasgos.

#### *a. Precarización del trabajo y las condiciones de vida*

Como se expresa comúnmente, ahora son los propios trabajadores los que cargan con el peso de las incertidumbres e inseguridades del proceso productivo. La “precariedad” ha sido objeto de numerosos estudios y ha ocupado una posición relevante en los discursos científicos y políticos contemporáneos, quizá, por su capacidad para captar la multidimensionalidad de las realidades asociadas a la inseguridad e inestabilidad, tanto en el plano del trabajo, como del resto de la vida<sup>57</sup>. La precariedad laboral, no obstante, no es un fenómeno nuevo ni un rasgo específico de coyunturas de crisis, si no que va adquiriendo diferentes formas según las épocas (Santamaría, 2010: 101).

Uno de sus rasgos generales es la *contraposición* con la normalidad o con un modo de empleo estándar, por la cual la precariedad queda definida entonces como una carencia o contrafacto. Es en esos términos como se asocia, en el contexto de crisis de la sociedad salarial, con la *inestabilidad* del empleo, la *insuficiencia* de ingresos, la *inseguridad* y *desprotección* sociolaboral o a la “falta” de reconocimiento como personas trabajadoras (*Ibíd.*: 103). Así, si el carácter discontinuo o fragmentado de una trayectoria solo puede definirse en referencia a un itinerario modélico, continuo y regular; el riesgo o la vulnerabilidad, tan solo puede hacerlo en relación con un sistema de protecciones o garantías. No obstante, de acuerdo con Santamaría (*Ibíd.*: 104) y retomando las reflexiones de Castel, “lo precario no sólo sirve para adjetivar aquello que está vinculado a las carencias y a las ausencias, sino que se ha convertido en un rasgo que define las condiciones sociales y estructurales en las que trabajamos”. Se trata de esa “cultura de lo aleatorio”, en palabras de Castel, o el sistema de “incertidumbres organizadas”, del que nos hablan Furlong y Evans (1997: 18). Por tanto, es preciso explorar la precariedad, por una parte,

---

<sup>57</sup> Existe una inmensa cantidad de estudios sobre la precariedad laboral. Para un enmarcado teórico véanse Bilbao (1999), Alonso (2001), Rodgers (1992) y Castel (2010). Rigurosos enfoques empíricos se encontrarán en Laparra (2006), Barbier (2005) y, desde un enfoque cualitativo, Santamaría (2009) y Sánchez Moreno (2004). Un enfoque más histórico, institucionalista y apegado al contexto español es desarrollado por Solá (2014). Como contrapunto exploratorio, original y fundado en una perspectiva feminista y activista, consúltase Precarias a la deriva (2004).

en relación al conjunto de los trabajadores y no solo de los colectivos más expuestos; y por otra, a través de los diversos modos en los que se expresa afirmativamente en nuestra sociedad, suspendiendo (al menos parcialmente) el apego a un modelo normativo en cuestión (Cano, 2000; de la Cal, 2002). En otros términos, *si la precariedad define las actuales de formas de vida, es en algo que va más allá de una simple sustracción.*

La crisis del modelo de trabajo que se ha descrito suma paradojas al ya contradictorio sentido que ha adquirido “el trabajo” en las sociedades modernas (Crespo *et al.*, 1998). En primer lugar, el trabajo, vinculado a la autonomía y emancipación del sujeto frente a la naturaleza, así como al progreso histórico y técnico, se posicionó en la modernidad como motivo central de la dignidad en la sociedad humana. Ello no dejaba de estar conjugado con su vivencia como algo penoso, ya fuera como el precio que hay que pagar por el desarrollo personal y social, ya fuera como expresión de un sistema social disfuncional que basa en la mercantilización del trabajo una estructura de dominación (Serrano *et al.*, 2001: 51; Bilbao, 1997: 3). Esta noción ha atravesado la sociedad salarial y su carácter controvertido, la llamada “cuestión social”, ha sido pacificado por el Estado entre otras instituciones sociales. Con la crisis de este orden social y la extensión del trabajo precario nos encontramos ante dos desajustes. Por una parte, se difuminan los límites entre lo que es trabajo y lo que no lo es; y los sentidos que se le confería se complejizan y desdibujan. Por otra, y relacionada con la primera, aparece una contradicción importante: Mientras que el trabajo es el principal medio para vivir en una sociedad y acceder a aquellos recursos más valorados, las condiciones sociales no aseguran el acceso a un empleo. Además, aquellos que logran ocupar un puesto de trabajo están expuestos al riesgo de perderlo, y la recompensa que obtienen por trabajar no les permite en muchos casos alcanzar la independencia económica, el reconocimiento o el nivel de vida deseados. En este punto, encontramos una dualidad entre un sobre-trabajo, cada vez más exigente, y un sub-empleo, cada vez más devaluado (Serrano *et al.*, 2001: 51).

Con el objetivo de vincular este desajuste a los sentidos e imágenes que se movilizan en torno al trabajo, Serrano y otros (2001) investigaron las representaciones que los estudiantes se hacían del trabajo antes de acceder al mercado laboral. Sus conclusiones son significativas para el contexto contemporáneo y de gran pertinencia para esta investigación, centrada en jóvenes profesionales. Primeramente, se afirma la contraposición entre una valoración genérica del trabajo/empleo (arraigada en una comprensión de este como necesidad, obligación y reconocimiento), y una dualidad entre un trabajo valioso (“el trabajo ideal”) y otro desvalorizado (“el empleo posible”) (*Ibíd.*: 57). La idea del “derecho a trabajo”, por su parte, se reconoce



como algo abstracto, más vinculado al deber y a una noción de responsabilidad individual, que a una garantía social de carácter universal (*Ibíd.*: 58). Dicha tendencia individualista, según los autores, entronca al particularismo como esquema de acercamiento a la consecución de un puesto de trabajo, el cual se apoya en aspectos más vinculados a las redes personales, al azar y a la capacidad del sujeto a “moverse”, esto es, a la afirmación de su agencia y voluntad en su propio destino laboral, lo que ya apuntala el discurso de la “empleabilidad”, como cualidad de ser empleable (Serrano *et al.*, 2012; Santamaría, 2009: 446).

Las transformaciones en el sentido que se le confiere al trabajo hacia una mayor individualización nos lleva a la dimensión identitaria de la precariedad, a la que refieren numerosas teorías sociales contemporáneas. De hecho, como se ha presentado en el segundo capítulo, los jóvenes profesionales entrevistados se representan la precariedad y el estrés que de ella deriva asociados fundamentalmente a un componente identitario y no tanto relacionada con el menoscabo de un estatuto anterior (empleo estable, temporalidades predecibles, protección por parte de instituciones estatales...) o la dificultad de acceso a ciertos bienes. Así, para autores como Beck, Bauman, Sennett o Dubar, en un contexto de flexibilidad y aceleración creciente en el que el trabajo se deja de ocupar la centralidad estructurante que le era propia, deslizándose a figuras más atípicas y frágiles, resulta más difícil (si no imposible) habitar una identidad estable, coherente y sólida, como parecía poder afirmarse en la etapa precedente. Sennett (2000) atestigua en este sentido una “corrosión del carácter” en el nuevo capitalismo como la dificultad de experimentar un yo sostenible y arraigado en una comunidad humana, que confiera durabilidad a la sensibilidad y la vida emocional, base desde la que propone configurar un mapa ético que sirva de guía en nuestra relación con el mundo. El desencadenante de esta descomposición radica en la experiencia de un tiempo y una vida social que se han desestructurado, volatilizado, al acompañarse al ritmo cortoplacista que exigen los movimientos del capital, particularmente, en el ámbito laboral (*Ibíd.*). La profesión, al fin, no aporta el horizonte necesario para elaborar un relato biográfico consistente –induciendo a esos “riesgos biográficos” que plantea Beck (2000)– o para desplegar los preceptos morales en cauces efectivos de acción, por lo que estos quedan reducidos a meras afirmaciones de un voluntarismo vacuo (Sennett, 2000: 29).

Ahora bien, la teoría de Sennett al leer las formas de subjetivación contemporáneas al contraluz de un modelo normativo estable, coherente y sólido, se arriesga a perder de vista algunos semblantes y tonalidades importantes, “nuevos campos de significado a partir de los cuales son posibles las ‘configuraciones precarias de la identidad’ contemporáneas” (Santamaría, 2007: 634). Aspectos como la pervivencia de muchos de los rasgos de las formas de subjetivación que

hipotéticamente han quedado atrás, la capacidad de agencia y resistencia de los sujetos expuestos a la precariedad, la afirmación individual y colectiva que permite el desasimiento de roles más rígidos y estables, la aparición de formas de vida inéditas y, ante todo, el carácter precario que es constitutivo de toda composición identitaria.

Además, debemos preguntarnos si los efectos de los cambios del trabajo en las formas de subjetivación responden a un proceso homogéneo o, como muchos han defendido, deben ponerse en relación con las formas de estratificación e itinerarios sociales diversos. Santamaría (2009), por ejemplo, en su investigación sobre la experiencia de precariedad en la construcción identitaria analiza diferentes trayectorias de trabajadores jóvenes y cómo estas alientan diversas posiciones y capacidad de los sujetos para adaptarse creativamente y gestionar la inseguridad. Por su parte, Sánchez Moreno (2004), subraya la importancia de las expectativas generadas por los itinerarios de clase y formación en la percepción de la precariedad, y cómo la adecuación entre expectativas y situaciones alcanzadas condiciona el valor social que se le confiere al trabajo. En ambos se destaca, no obstante, el alto grado de naturalización de la precarización del empleo entre las personas que se han socializado dentro de ese paradigma de la flexibilidad.

Complementariamente a la tesis de Sennett, otros autores, como Dejours (2009a) o Knights y Willmott (2007), plantean que la ansiedad que supone una mayor inestabilidad identitaria, puede llevar a muchas personas a tratar de compensar dicha inseguridad volcando sus expectativas de afirmación personal en el trabajo. Ello es utilizado como estrategia de captación por parte de las empresas dado sus efectos disciplinantes. Pero sobre todo, estas teorías plantean nuevos mecanismos de poder derivados de los procesos de subjetivación individualistas, en las que la búsqueda de placer, autoafirmación y reconocimiento es parte de los procesos de producción de valor en el trabajo (Domínguez, 2008). Ello somete a los sujetos a constantes tensiones identitarias y a una fuerte inseguridad ontológica, generada en el vaivén de sus esfuerzos por afirmarse en un contexto de relaciones sociales trémulas e inciertas (Collinson, 2003). La precariedad aparece, en última instancia, como una condición para la intensificación del trabajo.

### *b. Intensificación del trabajo*

Alentado por la presión de los mercados financieros y el contexto de mayor competitividad internacional, el tejido empresarial es capaz de obtener hoy una mayor productividad exigiendo rentabilidades muy a corto plazo (Santos, 2012; Bunting, 2004). Factores como el alto des-

empleo, la situación de vulnerabilidad e inestabilidad de una cada vez mayor porción de la población, las políticas de reajuste de plantilla, la pérdida de eficacia y legitimidad del repertorio simbólico y práctico de los sindicatos, y las reformas de la regulación laboral, son aprovechados por las empresas no solo para ofrecer peores empleos, sino también para aumentar la productividad mediante el incremento de la carga de trabajo a cada trabajador o trabajadora (Pinilla, 2004: 118; Valeyre, 2004; Pérez Zapata, 2015: 83)<sup>58</sup>. Numerosos estudios han señalado en este sentido que el trabajo en Europa ha vivido un proceso de intensificación en las últimas tres décadas (Pérez Zapata, 2015; Pinilla, 2004; Eurofound, 2012). Ello supone

un continuo reforzamiento de ritmos de producción que aceleran continuamente las tareas a desempeñar por los operadores, que requieren una mayor intensidad de atención en su actividad y que cada vez tienen que trabajar más deprisa en un mismo periodo de tiempo, periodos de tiempo que, en múltiples ocasiones, se alargan “informalmente” por encima de la jornada máxima: por tanto, trabajando un mayor número absoluto de horas, horas que se realizan con una también mayor intensidad relativa en la explotación de la fuerza de trabajo (Lahera, 2006: 382).<sup>59</sup>

Como ha presentado Pérez-Zapata (2015: 70 ss.) las formas “flexibles” de configuración empresarial y de organización de la actividad laboral son condiciones ventajosas para la intensificación del trabajo. La exigencia de innovación constante se traduce en la demanda a los trabajadores de una adaptación continua a procedimientos (y mecanismos disciplinarios) en búsqueda de una mayor rentabilidad. Es así como podemos entender estrategias de gestión de recursos humanos como la “producción a tiempo real”, la “orientación a resultados”, la “calidad total”, las recompensas por productividad o la incentivación de la rotación, en las que las empresas depositan en los individuos la responsabilidad de formarse y aumentar contantemente su rendimiento (Valeyre, 2009). Dentro de esta lógica, una mayor discrecionalidad recae en la delegación no solo de responsabilidad, sino también de un conjunto de tareas que antes desarrollaban las estructuras medias de la empresa, ahora volatilizadas (Santos, 2012). De igual modo, las innovaciones tecnológicas (uso de tecnologías informáticas y digitales, sobre todo) y

---

<sup>58</sup> Para Marx la *intensificación del trabajo* es una estrategia de la gestión capitalista, vinculada a la maquinización, para “ampliar la plusvalía relativa” dentro de los límites horarios de la jornada laboral, haciendo que el obrero produzca más en el mismo tiempo, lo que “impone un desgaste mayor de trabajo durante el mismo tiempo, una tensión redoblada de la fuerza de trabajo, tupiendo más densamente los poros del tiempo de trabajo” (Marx, 1999: 337). Maniobra que consiste por tanto en la “condensación” del trabajo, reduciendo los descansos y pausas y acelerando la actividad. Para una minuciosa conceptualización de la intensificación del trabajo véase Pérez Zapata (2015: cap. 3). Para una síntesis sobre la relevancia y operacionalización de la intensificación véase Pinilla (2004).

<sup>59</sup> Es destacable que los dos ejemplos que nos brinda Lahera (2006: 382) sobre ámbitos laborales que han vivido una fuerte intensificación son el sector de los call center y el de la consultoría informática. En el siguiente capítulo tendremos oportunidad de prestar atención a dicho proceso en ambos ámbitos.

los procedimientos “de calidad”, redoblan el (auto)control sobre el trabajo, en la medida que incrementan la trazabilidad de las actividades, introducen rigurosas medidas de evaluación y solicitan la disponibilidad e implicación de los trabajadores (Green, 2006; Lahera, 2004b; Adam, 1999: 18).

Descendiendo al plano de la actividad concreta, muchas de las transformaciones que ha vivido el trabajo en el sentido de un aumento de la carga laboral redundan en mayores *exigencias prácticas*, que de manera genérica se han asociado a competencias de tipo “cognitivo”, “emocional” o “interactivo”...<sup>60</sup>. Así, se constatan formas de intensificación del trabajo en el manejo de gran cantidad de información y situaciones comunicativas (Valeyre, 2004); en la exigencia de un aprendizaje continuo y en la resolución de imprevistos y problemas (Porter y Perry, 2008); en la exposición a interrupciones, instrucciones contradictorias, prioridades confusas y metas poco realistas (Gollac y Volkoff, 1996); o en el afrontamiento de tareas simultáneas, la dificultad de concentración y los requerimientos de improvisación y anticipación (Galinsky, 2005). En consecuencia, los entornos laborales donde las interacciones sociales cobran un mayor protagonismo se ven atravesados por requerimientos que densifican las cargas de trabajo. El hecho de desempeñar diversos roles, la necesidad de visibilizar el esfuerzo o la exposición a situaciones de negociación, conflicto y autocontrol es un claro ejemplo de ello (Bond *et al.*, 2010).

Por último, hay que señalar que en la medida que la intensificación del trabajo obstaculiza el descanso, la cooperación y la planificación de las tareas, la actividad se torna menos productiva y por tanto se requiere de una mayor esfuerzo para lograr las metas exigidas, lo que nuevamente intensifica el trabajo (Burchell, 2009). Ello, como puntualizaba Lahera más arriba, promueve que la jornada laboral se extienda más allá de sus propios límites, como consecuencia de que los trabajadores deban cumplir con metas inalcanzables dentro del tiempo de trabajo. Tendencia “extensificadora” que resulta muy difícil de captar y objetivar en el abordaje científico, dado su naturaleza informal. Ello se suma a las dificultades técnicas de medir la carga o el esfuerzo de trabajo y por tanto su intensidad relativa (Pinilla, 2004: 123).

Considerando lo anterior, los resultados de la investigación de Pérez Zapata (2015: 485 ss.) indican un crecimiento significativo de la intensidad de trabajo que afecta a todos los trabaja-

---

<sup>60</sup> Hacer la distinción entre una intensificación de tipo física frente a otra mental o psicológica (Pérez Zapata, 2015: 154) reactualiza una fuerte dicotomía entre mente y cuerpo (así como también entre trabajos manuales e intelectuales) que esta investigación trata de cuestionar. Por ello, preferimos enfatizar el carácter práctico de todo tipo de intensificación.

dores, pero que tiene más incidencia en las mujeres, los jóvenes y las personas más cualificadas. Fenómeno que el autor asocia a un deterioro de la salud de los trabajadores y particularmente entre estos colectivos<sup>61</sup>. En efecto, como defiende Pinilla (2004), se trata de un indicador de gran relevancia para analizar cómo incide el trabajo y las transformaciones que ha experimentado en la salud y el bienestar de las personas, pero también de un modo más amplio puede vincularse a cómo se elabora la experiencia del trabajo por parte de los trabajadores. No obstante, al menos en España, la intensificación del trabajo no es objeto de atención pública y de debate político y científico en la medida que lo son tópicos como la precariedad, la desregulación neoliberal u otras facetas de las condiciones laborales (Pérez Zapata, 2015: 487). Más llamativamente, los estudios sobre el estrés en el trabajo excepcionalmente profundizan en el carácter sistémico de la intensificación del trabajo, pues tienden a asociar “el aumento de las exigencias” a más dinámicas particulares de las gerencias organizativas que a patrones de las relaciones socioeconómicas en su conjunto.

Como se ha visto, uno de los sentidos que se confiere recursivamente a las vivencias de estrés es el de “sobrecarga”. El capítulo quinto se centrará sobre diferentes dimensiones de esta sobrecarga entendida precisamente como la encarnación del fenómeno de la intensificación del trabajo.

### *c. Efectos sobre la salud y el bienestar*

Finalmente, un tercer factor clave que ha tenido por efecto las transformaciones del trabajo está relacionado con el empeoramiento de la salud de los trabajadores. Considerando el modo en el que se entiende y se interviene institucionalmente sobre el estrés en la contemporaneidad, no es de extrañar que su estudio se asocie a este fenómeno. En todas las sociedades las condiciones de trabajo son factores que median entre el ser humano, su salud y su enfermedad (Bilbao, 1997: 3; Benach *et al.*, 2010). Sin embargo, estas mediaciones varían a lo largo de la historia. Tradicionalmente la mirada que ha escrutado la salud laboral, así como su puesta en el discurso político y científico, ha hecho mayor hincapié en la accidentalidad, la siniestralidad, los daños físicos y las enfermedades profesionales, como manifestaciones básicas del impacto del trabajo sobre las y los trabajadores. En las últimas tres décadas, sin embargo, esta mirada ha ido pres-

---

<sup>61</sup> Este proceso sería muy evidente entre 1999 y 2004, aunque significativo también entre 2006 y 2011, los periodos estudiados por el autor (Pérez Zapata, 2015: 485). En todo caso, fuentes oficiales europeas (encuestas sobre condiciones de trabajo de 1991 y 2010 de Eurofound) indican el crecimiento de la intensidad de trabajo en toda Europa (Green y Mustafa, 2012).

tando cada vez más atención a la salud en su carácter difuso, complejo, duradero en el tiempo y relacionado más con componentes psicológicos y sociales (Platt *et al.*, 1999), pues ¿puede entenderse la depresión o la ansiedad desde la óptica de la accidentalidad? Esta tendencia se explica, por un lado, a la luz de las transformaciones del trabajo, que, como hemos visto, se ha desindustrializado: en términos generales, el lugar que ocupaban las habilidades músculo-esqueléticas ha sido desplazado o complementado por una mayor sofisticación de los desempeños sociointeractivos, emocionales y cognitivos. Por otro lado, esta tendencia también se asocia a nuevas representaciones del trabajo, las relaciones laborales y la salud que se van poniendo en práctica en el periodo contemporáneo<sup>62</sup>. Así, tanto los estudios más recientes sobre el tema, como los discursos y prácticas, enfatizan la importancia de esos “menos visibles”, más complejos y subjetivos “riesgos psicosociales” (EU-OSHA, 2014 y 2012; CE, 2002 y 2011; MTAS, 2006; OIT, 2010).

Una de las perspectivas más habituales en el acercamiento al fenómeno de la salud laboral ha sido la ergonomista. Perspectiva que enmarca y cifra la realidad en modelos causales y etiologías donde los elementos son discernibles y cuantificables (Dejours, 2009a: 163 ss.). Desde esta, los factores de riesgo psicosocial se identifican con características de la organización (estilo de mando, participación de los trabajadores, comunicación, gestión de los conflictos...), particularidades de las tareas asignadas (contenido, carga de trabajo y autonomía), y ordenación de los tiempos de trabajo (ritmo, duración y organización) (Llaneza, 2002: 439). Con relación a estos, se diagnostican una gama de efectos posibles como estrés, fatiga, carga mental, *burn out*, ambigüedad y conflicto de rol, acoso, violencia o suicidio, entre muchos (*Ibíd.*). Desde una perspectiva más omnicomprendensiva, algunas líneas de investigación han tratado de buscar modelos que introduzcan una dimensión más estructural (condiciones del empleo, tasa de desempleo, regulación laboral...), que ponga en relieve inequidades a nivel societal (género, clase, cualificación, etnia...), teniendo en cuenta incluso fenómenos tradicionalmente considerados como externos al ámbito laboral (cargas familiares, estilos de vida, zonas de residencia...), e incorporando e interconectando más dimensiones de la salud, entendida como un proceso más duradero en el tiempo (Artazcoz *et al.*, 2005; Benach *et al.*, 2002, 2007).

---

<sup>62</sup> Por ello, es preciso poner en cuestión la idea de que la organización industrial del trabajo no entraña riesgos psicosociales –como parece derivarse de algunas perspectivas (Pérez Zapata, 2015: 278 y 3.1.1)–. Estos riesgos, más bien, son representados y afrontados socialmente de diferentes maneras. De este modo, cuando se leen las reflexiones de Simone Weill (2014) sobre su experiencia en una fábrica en los años 30, se constata la existencia de peligros relacionados con la salud de los trabajadores en su múltiple dimensionalidad.

Unos y otros modelos, en todo caso, coinciden en señalar una *degradación de las condiciones de salud laboral* en Europa y particularmente en España, durante las últimas dos décadas; y aún más durante los últimos años (Zapata, 2015). En este sentido, numerosos estudios han afirmado con contundencia que la flexibilización del empleo y la intensificación del trabajo tienen efectos adversos sobre la salud y el bienestar de la población (Amable *et al.*, 2001; Benach *et al.*, 2000, Ferrie *et al.*, 1999). Como expresa Pinilla (2004: 118), “la evolución de las tasas de siniestralidad como de las enfermedades y de las quejas y molestias manifestadas por los trabajadores se relacionan estrechamente con modificaciones en las características del empleo”. No es de extrañar la existencia de un gran número de investigaciones que constatan la influencia de factores de estrés en el entorno laboral sobre enfermedades o malestares mentales (depresión, ansiedad...), problemas cardiovasculares, estomacales, musculo-esqueléticos y consecuencias como fatiga o dificultades para dormir, así como su efecto sobre la percepción de la propia salud y bienestar<sup>63</sup>. Asimismo, suele considerarse el absentismo como indicador de factores de riesgos laborales y de una mayor morbilidad a causa de estos. Aunque los datos producidos muestran con claridad un aumento de las bajas en las últimas dos décadas (Boada i Grau *et al.*, 2005); esta tendencia se ha invertido drásticamente los últimos años en países como España, lo que (bajo el nombre de “presentismo”) se ha leído como una respuesta de los trabajadores ante el miedo a ser despedidos y ante una regulación que lo facilita (Pavón, 2013).

Un sin fin de instituciones alertan, en términos globales, sobre la necesidad de prevenir y responder a los riesgos, tanto “viejos” como “nuevos”, de las relaciones laborales<sup>64</sup>. Con ese fin, existe un conjunto complejo de mecanismos institucionales a través de los cuales una red de

---

<sup>63</sup> De entre los muchos estudios que atestiguan el efecto de las condiciones de trabajo contemporáneas sobre la salud, véase, sobre efectos mentales (Nurminen y Karjalainen, 2001; Hannerz *et al.*, 2009; Sultan-Taïeb *et al.*, 2011) cardiovasculares (Neidhammer *et al.*, 2013; Kivimäki *et al.*, 2006), musculo esqueléticos (Manek y MacGregor, 2005; Bongers *et al.*, 1993), autopercepción de salud y bienestar (Chandola *et al.*, 2008; Siegrist *et al.*, 2009). Para consultar riesgos específicos de colectivos, véase, situaciones de desempleo (Kieselbach *et al.*, 2010), procesos de reestructuración (Burchel *et al.*, 2002), mujeres (Löve *et al.*, 2011; Artazcoz *et al.*, 2004b), jóvenes (Peiró y García-Montalvo, 2009; Vogel, 2007), inmigrantes (Cachón, 2009)... La mayor parte de estas referencias han sido tomadas de Pérez Zapata (2015: 276 ss.), el cual desarrolla un excelente trabajo de síntesis de los principales y más recientes estudios sobre salud laboral en torno a la cuestión de la intensificación del trabajo, considerando una multitud apabullante de enfoques y dimensiones.

<sup>64</sup> Coinciden organizaciones como la Organización Mundial del Trabajo (OMS) y la Organización Internacional de los Trabajadores (OIT), pero también la Comisión Europea (CE), el Ministerio de Trabajo de España –y sus respectivas agencias especializadas: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), Eurofound, Instituto Nacional de Salud e Higiene (INSHT)– así como los principales sindicatos.

actores (agencias, inspectores, empresas, sindicatos, científicos, sanitarios, mutuas...) se encarga de producir información, evaluar, regular e intervenir, constituyendo un ámbito institucional con un relativo nivel de autonomía. Estos sistemas de prevención de riesgos laborales tienen la virtud de hablarnos sobre cómo nuestra sociedad entiende y organiza la salud, y la vida, de los trabajadores. Modelo basado en la producción de una normalidad, a través de una serie de evaluaciones y cálculos estandarizados y estandarizadores. Una red de dispositivos de producción de conocimiento y de ejercicio de poder, a través de la cual se pretende un ajuste tendencial de los sujetos (individuos, empresas), de manera preventiva y mediante su propio autogobierno, a dichos patrones de normalidad (Maravelias, 2011). En este sentido, la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y sus mecanismos no busca eliminar la enfermedad o la muerte en el trabajo, sino regularlas para situarla en un medida aceptable (Bilbao, 1997: 22). Con el desarrollo de la tendencia (socio)psicologista en los mecanismos de prevención se ahondado en una concepción de la salud y el bienestar como un imperativo del que debe hacerse cargo el trabajador, por una parte, y la empresa por otra, bajo la premisa que la armonización de sus intereses redundará en la satisfacción y la productividad (Newton, 1995: cap. 5). En un difundido informe de la Comisión Europea sobre la prevención del estrés leemos:

Algunos gobiernos han adoptado disposiciones legales –implícitas– para programas de prevención del estrés. Sin embargo, lo que más importancia tiene es que está aumentando la concienciación en cuanto a que la existencia de tales programas podría ser beneficiosa para todos los implicados, por ser una verdadera inversión, tanto en salud como en productividad. Suele definirse “inversión” como un “compromiso (de dinero, capital, tecnología, recursos humanos, etc.) para obtener ulteriormente a cambio un rédito, un beneficio o un rendimiento”. Vista así, una inversión no es una carga, sino una oportunidad de aumentar las ganancias. En el mejor de los casos, las de todos los implicados (CE, 1999: 42).

Como se ha presentado en el segundo capítulo, la vertiente más psicologista de los discursos sobre el estrés relacionado con el trabajo concuerda en este punto: el individuo debe responsabilizarse de la administración de sus propios movimientos anímicos. La gerencia, por su parte, debe conseguir que el estrés se encuentre en “su punto óptimo”, activando a los trabajadores sin lesionarlos. En efecto, defiende con claridad el informe de la Comisión Europea, empleado y empleador deben “gestionar el estrés” conjuntamente para maximizar sus beneficios mutuos. En esta representación, la salud es ante todo materia de “inversión” y especulación pues trae el compromiso de los trabajadores, lo que potencialmente recurre en la maximización de beneficios para la organización.



## 5. Colectivos afectados por la flexibilización del empleo

Como se ha visto, el “paradigma de la flexibilización” evidencia unas tasas de paro que se mantienen altas y la creación de una creciente cantidad de empleos inestables y con peor calidad y de situaciones de vulnerabilidad social. Estas realidades son habitadas por colectivos concretos de trabajadores, de entre los cuales se destacan, entre otros: (a) mujeres, (b) jóvenes, (c) inmigrantes y personas de edad avanzada<sup>65</sup>, cuya situación de vulnerabilidad en la sociedad está estrechamente relacionada con su situación de debilidad en el mercado de trabajo (Carrasquer y Recio, 2013). A continuación, nos detendremos en cada uno de ellos, aunque prestaremos más atención a los dos primeros, por su estrecha relación con el objeto de esta investigación.

### a. Desigualdades laborales según sexo y feminización del trabajo

Desde finales de la década de los 70, en la mayor parte de los Estados occidentales, se ha feminizado enormemente la fuerza de trabajo, como efecto de una compleja transformación social, cultural y política (Borderías, *et al.* 1994)<sup>66</sup>. Se trata de un fenómeno que ha trastocado el conjunto de la organización social y que, de hecho, se asocia a cambios en la estructuración de las familias y parejas, el índice de natalidad, los estilos de vida y los usos del tiempo, tanto de las mujeres como de los varones (Maruani, 2000; Prieto *et al.*, 2008; Esping-Andersen, 1999). Sin embargo, la mayor presencia de las mujeres en los mercados de trabajo formales no ha hecho desaparecer la desigualdad entre estas y los varones, sino trasladar sus fronteras a otros espacios (Maruani, Rogerat y Torns, 2000). En palabras de Maruani, “existen pocos ámbitos en los que haya tenido lugar una mutación social de tamaño amplitud sobre un telón de fondo de desigualdades tan tenaces” (2000: 18).

En primer lugar, hay que destacar que el sostenimiento del sistema productivo y las condiciones de vida de la población no solo depende del trabajo asalariado del mercado formal, ni de los

---

<sup>65</sup> A pesar de señalarlos como “colectivos”, es importante rehuir de categorías estancas y sustancialistas que aúnen personas por simples criterios apriorísticos de sexo, edad o etnia, entendiendo estos como puntos de referencia para definir conjuntos de personas plurales, difusos, en continua recomposición e intersección mutua y por atravesados por otras categorías sociales. Para una crítica a la concepción sustancialista de “la juventud”, “la mujer” y “los inmigrantes”, véase respectivamente Criado (1998), Casado (2002) y Romero (2006).

<sup>66</sup> Por observar algunos datos de referencia: Si en 1980 solo el 28,1% de las mujeres españolas de menos de 65 años eran empleables, en el 2012 lo son el 53,3%. Ello ha modificado sustancialmente la composición sexual de los trabajadores activos: el 45,6% de los activos son mujeres en el año 2012, frente al 29,1% en 1980 (*según la media de los cuatro trimestres en la EPA*).

ingresos económicos que han llevado los varones a los hogares, según la tradicional división sexual del trabajo. Todo ello se ha combinado, además de con las prestaciones públicas y con el trabajo doméstico y de cuidados, que generalmente han realizado las mujeres en la esfera privada o en lo que se ha denominado como “mercado informal” (Borderías y Carrasco, 1994). La presencia de las mujeres en el mercado laboral formal, no obstante, no les ha librado de su dedicación en el trabajo doméstico, dándose una “doble presencia” en ambos (Balbo, 1978). Así, según datos empíricos, las mujeres hoy dedican más tiempo a tareas domésticas y relacionadas con los cuidados que los varones (Folgueras, 2012; Prieto *et al.*, 2008).

Por otro lado, la presencia de las mujeres en el mercado laboral formal se caracteriza por una serie de rasgos que la diferencian (como “atípica”) con respecto de la norma de empleo masculina, si bien, como decíamos, se ha hecho patente el carácter dinámico de las desigualdades (Carrasquer, 2009): Encontramos primeramente la persistencia, durante las últimas tres décadas, de las mujeres en una mayor exposición al desempleo, la temporalidad, a tipos de contrato parcial y a una alta presencia en la economía sumergida, particularmente de aquellas con menos estudios (Torns y Recio, 2012: 182 ss.). Rasgos en los que, con la terciarización y precarización del conjunto del mercado laboral, y el impacto de la crisis a partir de 2007, se han suavizado las diferencias entre varones y mujeres (*Ibíd.*). Del mismo modo, se mantienen desigualdades en lo que respecta a la segregación ocupacional y las discriminaciones indirectas. Segregación horizontal, en cuanto a que las mujeres se concentran mayormente en los sectores de actividad con menor prestigio y peores condiciones laborales; ocupaciones muchas de ellas relacionadas con el cuidado sostenimiento de la vida, la limpieza y las tareas administrativas (*Ibíd.*: 187). Segregación vertical, puesta en evidencia por la menor representación femenina en las jerarquías empresariales, casi nula en el caso de las cúpulas directivas. Si este segundo fenómeno ha sido figurado con la metáfora del “techo de cristal”, el primero suele anunciarse bajo el lema del “suelo pegajoso”, referenciando la dificultad de las mujeres a salir de esos sectores con peores condiciones laborales y actividades con menor estatus, así como los numerosos obstáculos (poco visibilizados) que encuentran a la hora de desarrollar mejoras en su carreras profesionales (Chamberlain, 1999; Harlan *et al.* 1994). En suma, las mujeres se incorporan al trabajo, pero para la mayor parte eso significa “incorporarse por la puerta del paro y la precariedad” (Prieto, 1999: 542).

Entre las discriminaciones indirectas, la más estudiada empíricamente es la “brecha salarial”, ante la cual debemos, como sugieren Torns y Recio (*Ibíd.*: 190 ss.), ser conscientes de la multitud de elementos que tienen influencia: sistemas de incentivos, tipos de sector y ocupación o la

antigüedad... En este punto, cabe señalar la polarización salarial que se da dentro del colectivo de las mujeres ocupadas, en la medida en que los sectores con peores salarios (hostelería, servicios auxiliares y otros servicios) están sobrerrepresentado por aquellas con peores credenciales educativas (*Ibíd.*: 191). Entre estas actividades laborales se encontraría, por ejemplo, la teleoperación, como veremos. En última instancia, parece que la diferencia salarial persiste en Europa pese a que en países como España haya disminuido en los últimos años, seguramente a consecuencia del empeoramiento general de los salarios y el alto desempleo masculino. Otro aspecto que debemos insertar en estas discriminaciones indirectas, a pesar de las dificultades de su estudio documentado, es el acoso sexual, cuya amplitud corre en paralelo a la poca atención pública que habitualmente se le presta (INMARK, 2006).

Dos de los principales factores que atraviesan la inequidad en el trabajo entre varones y mujeres son el tipo de jornada laboral a tiempo parcial y la mayor temporalidad de los contratos, ambos característicos del empleo femenino (Meulders, 2000; Walby, 1997). La reducción de la jornada laboral fue la solución que muchos estados europeos ofrecieron a la conciliación entre maternidad y vida profesional (así como a la incorporación de jóvenes), sin embargo se trata de una medida que reproduce formas de desigualdad en el mercado de trabajo y que no responde al deseo de las propias mujeres, que ya en 1983 preferían en su mayoría contratos a jornada completa (Casado, 2002: 417). Esto deja ver que en muchos casos estas formas de contratación han sido beneficiosas a los intereses empresariales y que las condiciones de los contratos a tiempo parcial no son suficientes para asegurar una calidad de vida mínima. Lo mismo ocurre con la temporalidad de los contratos tradicionalmente padecida por las mujeres, si bien en los últimos años en el caso español esta se ha extendida al conjunto del mercado laboral (*Ibíd.*). Ahora bien, es preciso insistir en que dentro del conjunto de mujeres ocupadas, la temporalidad (y por tanto, las peores condiciones laborales) se polariza según dos factores clave: la edad y la etnia. De un lado, las personas jóvenes ocupan los segmentos más precarios del mercado laboral. De otro, las minorías étnicas y personas inmigrantes se han dedicado mayormente a aquellos empleos evitados por las autóctonas, lo que se hace aún más patente en el caso de las mujeres que realizan aquellos empleos centrados en el cuidado y la limpieza (Flaquer y Escobedo, 2009; Gilroy, 1987).

En esta investigación la vinculación entre las relaciones de género y el trabajo es crucial, ya que patrones de ordenamiento y jerarquización que confieren valor a los cuerpos y las actividades en la sociedad van a definir la constitución de los ámbitos profesionales y, más allá, las corrientes prácticas en los centros de trabajo. En este sentido habitar diferentes posiciones e identida-

des sociales condiciona el modo de experimentar el día a día en el trabajo y, más concretamente, en las vivencias de estrés. En ese sentido, la incorporación de las mujeres al trabajo mercantil extradoméstico se articula en la estabilización y desestabilización de diferentes configuraciones de las subjetividades femeninas y masculinas. Cuestión que, en el caso de las mujeres, se encarna en “el deseo de afirmar su existencia social en un medio que hasta hace muy poco estaba reservado con toda su legitimidad solo a los hombres, el espacio público del mercado” (Prieto, 1999: 542). Pero las posibilidades de realización de esa identidad emergente corren el riesgo de verse limitadas o truncadas, tanto por las condiciones laborales efectivas como por las asimetrías que atraviesan los demás ámbitos de la vida, y que en parte le imputan aún el papel tradicional de mujer (buena madre, buena esposa, cuidadora...) (Fernández Villanueva *et al.*, 2013). Al mismo tiempo, la incorporación al espacio público del mercado extradoméstico le exige una disponibilidad que dificulta el cumplimiento de dicha identidad tradicional (Löve *et al.*, 2011). Todo ello abre un espacio inestable, y en pugna constante, desde el que se define y redefine lo que es legítimo, plausible y apropiado. En este proceso, la propia identidad masculina se ve “trastocada” (García García, 2009) pues se da “la resignificación de ese *Varón* con el que *Mujer* se enreda en su definición relacional, bien para confundirse, al menos formalmente, bajo ese *persona* universalizante, bien para naturalizarse las marcas sexuadas que particularizan a ese *persona* abstracto con cuerpo femenino” (Casado, 2002: 477). De esta manera, en tanto que es un elemento inseparable del sujeto moderno masculinizado, el sentido de trabajo se ve desestabilizado.

Los cambios recientes y las transformaciones de la desigualdad entre varones y mujeres (especialmente entre los más jóvenes) dan relieve a un fenómeno que ha sido leído por algunas y algunos autores como un proceso de “feminización del trabajo”, en alusión a cómo la reestructuración de los contenidos y condiciones del empleo a partir de los años 70 supone la extensión tendencial de las características del trabajo estructural e históricamente asignado a las mujeres (Malo, 2001; Pérez Orozco, 2006a: 173). Este fenómeno está estrechamente relacionado con la demanda que organizaciones dedicadas a servicios orientados al cliente han hecho de funciones asociadas estereotípicamente a habilidades femeninas (Bradley *et al.*, 2000; Woodfield, 1998), pero también ha tenido otras implicaciones. Standing (1989, 1999) afirma que el uso de la fuerza de trabajo feminizada no solo sirvió a los fines empresariales para flexibilizar el empleo en diversos sectores (vinculados a los servicios), sino que también tuvo como efecto la degradación de la norma social del empleo, multiplicando los casos atípicos y empeorando las condiciones laborales. Estas condiciones sirven como muestra de la mimesis del nuevo régimen laboral con formas características de trabajos femeninos: una concepción del salario como

retribución individual más que como resultado de una relación contractual, menos poder de negociación colectiva y de generación de conflictos, degradación de las prestaciones sociales asociadas, incertidumbre en la duración del empleo, horarios y ritmos de trabajo, formas contractuales menos protegidas y presencia en la economía informal (Pérez Orozco, 2006b: 23; Carrasquer y Recio, 2013: 192).

Por último cabría igualmente señalar los procesos de invisibilización y desvalorización de actividades asociadas a capacidades “feminizadas” y a desempeños para el sostén de otras funciones productivas (Phillips y Taylor, 1980). Actividades muy presentes en algunos ámbitos profesionales de producción de servicios, vinculadas a la interacción social, donde la presentación al público y la gestión emocional desempeñan un papel crucial (Hochschild, 1983; Bunting, 2004). También en relación con el requerimiento de otras “capacidades históricamente desplegadas en el trabajo de cuidados no remunerado, como la capacidad de gestionar simultáneamente distintas tareas, tiempos y espacios y la habilidad de improvisar y de adaptarse a diferentes responsabilidades” (Pérez Orozco, 2006a: 175). En este punto, se esclarece cómo el proceso de feminización del trabajo opera como eje de intensificación, vinculado precisamente a su invisibilización (interesada) en los diferentes tramos por los que la actividad laboral se constituye como valor: a través de la cualificación, la constitución de un mercado laboral (más o menos) formalizado y una relación salarial (más o menos) contractual, la organización efectiva del trabajo, el reconocimiento público, la retribución o el prestigio<sup>67</sup>. La feminización del trabajo implica un proceso de degradación de actividades laborales y competencias que no son reconocidos como tales o se les asigna un menor valor en la sociedad, para las que no existe una cualificación reconocida como tal, un salario o siquiera un puesto de trabajo; en contraposición con otras actividades y competencias.

#### *b. Consolidación de “la juventud” en un contexto de desregulación*

Otra cuestión que ha ocupado la atención de muchos y muchas analistas en relación con las transformaciones del trabajo son los jóvenes. Se trata de una categoría densa, cuyo carácter polisémico, polémico y contradictorio es en sí mismo un signo de las condiciones sociales en

---

<sup>67</sup> Por ejemplo, ampliar los requerimientos al personal administrativo en materias como atención al público (requerimientos sobre los que apenas existe una formación específica y que pueden no estar recompensados) supone un aumento claro de la carga de trabajo.

Si bien la relación entre feminización e intensificación del trabajo no ha sido muy tratado, podemos leer algunas referencias a la intensificación como exigencia emocional en Pérez Zapata (2015: 164 ss.).

las que se ha producido (Serrano, 1998). Decimos que la juventud se institucionaliza a modo de matriz significativa en el periodo posterior a la segunda guerra mundial, como hegemonización y estandarización de formas de vida características de los herederos masculinos de la burguesía del periodo histórico anterior (Galland, 1997). Alude por tanto a la estructuración, dentro del ciclo vital, de *una etapa* prototípica definida negativamente a partir del modelo de vida, “completo e integrado”, que es el adulto trabajador. A este proceso contribuyen la masiva escolarización de segmentos de la población de la clase trabajadora, la extensión y normativización de las relaciones salariales fordistas-keynesianas (que sitúa el empleo como norma social de integración) y el desarrollo del consumo de masas (Alonso, 2001: 68; Cardenal, 2006: 15 ss.). Sin embargo, junto a esta representación de juventud como “déficit” (una estadio que no ha llegado a su desarrollo) convive una representación de la misma como “modelo social de referencia”: una generación o subcultura que afirma o niega los proyectos, esperanzas o miedos de la sociedad en la que se le inserta<sup>68</sup> (Serrano, 1999: 54 ss.).

Con la crisis del empleo tras los años 70, se afianza esa “invención” que es la etapa de “transición profesional” entre juventud (ya entendida como etapa formativa o pre-laboral) y adultez laboral. Transición que, de manera general, fue pasando de figurar “una línea” (estandarizada, segura, rápida) a describir “un espacio” (quebrado, irregular) en el que los jóvenes se inscriben de una manera borrosa, intermitente y errática (Serrano, 1998: 50). Son por tanto las condiciones de inserción laboral las que alumbran la idea de un “sistema de transición profesional” como modos de entrada a la relación laboral: De un lado, se retrasa su inicio, se dilata su duración y se complejiza, en relación con el aumento del desempleo, la flexibilización laboral y el alargamiento de la escolarización; de otro, se constituye como campo de gestión de mano de obra (para las empresas) y de políticas públicas “de inserción” (para el Estado) (Cachón, 2000: 134). Todo ello fomenta una concepción de juventud (y de transición profesional) contradictoria y

---

<sup>68</sup> Para Serrano (1999: 57 y 1995: 36), las nociones antitéticas de “déficit” y “modelo” posibilitan el paso de la victimización a la culpabilización, en la medida en la que las intervenciones políticas (discursivas, prácticas) se apoyan en dichas representaciones. La juventud (como problema social) puede ser planteada alterna y simultáneamente como objeto (víctima, receptora de políticas sociales...) y sujeto (responsable, empoderado), lo que es importante en el contexto de la crisis del empleo, pues aporta a la figura del joven desempleado diferentes relieves, bien como expuesto a un riesgo social, del que pasa a ser víctima; bien como carente de algo (una cultura, un *ethos*, voluntad o formación) de lo que el propio sujeto es responsable.

ampliamente problematizada, de lo que es síntoma el sin fin de trabajos científicos que han abordado el tema<sup>69</sup>.

Como se ha afirmado en multitud de ocasiones, los jóvenes (junto a las mujeres) han sido la avanzadilla de un modelo de empleo basado en la inestabilidad laboral y la desafiliación (Santos, 1999). Por ello, no se puede perder de vista la utilización de esa juventud vulnerable como “coartada ideológica” de la flexibilización y como laboratorio de experimentación en los que la desregulación no es sino una medida inevitable en contra del desempleo (Bilbao, 1989; Martín Criado, 1999). En consecuencia, asistimos al uso efectivo que ha tenido la mano de obra juvenil por parte de estrategias en empresas y ámbitos profesionales concretos<sup>70</sup>. Ello se puede apreciar en relación con los mecanismos de selección y prueba, técnicas de disminución de costes (contratos más baratos y subvenciones públicas), proliferación de trabajadores no sindicados y ruptura de redes de solidaridad previas o disciplina en códigos de comportamiento (mediante la temprana socialización y la ejemplaridad) (Cachón, 2000: 167). Es desde esta perspectiva como puede leerse la sustitución de adultos por jóvenes temporales que se lleva a cabo en numerosas empresas (Recio, 2010: 71). Por otro lado, como contrapeso necesario, se posiciona “lo juvenil” (dinámico, oportunista, empoderado, autónomo y emprendedor) como modelo a seguir; culpabilizando a aquellos que no lo imiten<sup>71</sup>. Por su parte, las políticas públicas han mantenido una posición ambivalente, favoreciendo el crecimiento de las contrataciones a base de la precarización de los empleos, invirtiendo en la formación de los jóvenes, ensanchando el margen de maniobra a la gestión empresarial y, gradualmente, fomentando la cultura individualista y empresarialista de la “empleabilidad” y la “emprendeduría” (Cachón, 2000: 165).

Los consecutivos acercamientos empíricos han servido para confirmar cómo la “entrada al mercado de trabajo”, anteriormente temprana, rápida y segura, se ha redefinido en un plural y complejo conjunto de itinerarios que se han fragmentado y complejizado (Cardenal, 2006; Cachón, 2008: 103 ss.). Para la comprensión del sistema de itinerarios, no obstante, sigue siendo imprescindible considerar las intersecciones de niveles sociohistóricos, institucionales y biográ-

---

<sup>69</sup> Véase Serrano (1995) y Martín Criado (1998) para una lectura reflexiva de las nociones de juventud y transición profesional. Estudios sobre las formas de transición profesional en España de referencia son Casal (1996, 1999), Casal *et al.* (2006 y 2011), Cardenal (2006) y Borrás *et al.* (2012). En torno al aprovechamiento ideológico y efectivo del empresariado sobre “el problema juvenil”, véase Bilbao (1989), Alonso (2001: cap. 3) y López Calle y Castillo (2004). Sobre el papel de las políticas públicas, véase Cachón (1999 y 2000). Las compilaciones de este último son una aportación fundamental (1999, 2000).

<sup>70</sup> Los ámbitos del telemarketing y la consultoría, entre ellos, como se verá en el próximo capítulo.

<sup>71</sup> Para análisis críticos de nociones como “empleabilidad”, “dinamismo”, “emprendedurismo”, véase Alonso y Fernández (2011), Serrano, Fernández y Artiaga (2012) o Pfeilstetter (2011).

ficos, en las que se despliegan ámbitos como la familia y redes sociales de origen, el sistema educativo, la regulación e intervenciones estatales o la estructuración y gerencias del mercado laboral (Casal, 1996). Así, por ejemplo, elementos como el incremento tendencial del desempleo, de la competencia entre activos y el alargamiento de las “colas de espera”, sumado a los más exigentes requerimientos del sistema productivo y a la reestructuración de los empleos y las cualificaciones, explican en conjunto la prolongación de la escolaridad y el aumento del nivel formativo de los jóvenes (Cachón, 2008). Los niveles de educación, sin embargo, continúan variando según el origen social de procedencia, lo que produce una “lógica de colas”; que se concreta, según Cachón (2008: 105),

en el importante papel que juegan las credenciales educativas en la obtención rápida de un empleo y en el acceso a primeros empleos de mayor potencial de aprendizaje; en el desplazamiento que los titulados de formación profesional de segundo grado y universitaria hacen de los jóvenes con niveles educativos inferiores en su competencia por los empleos menos cualificados; en las mayores dificultades de las mujeres jóvenes para estabilizarse y promocionar; y en el hecho de que la cantidad de experiencia laboral acumulada en los segmentos poco cualificados resulte casi el único factor que influye positivamente en su estabilización laboral.

Lógica polarizada que va a determinar las expectativas, comportamientos y experiencias de los jóvenes trabajadores, que otorgarán uno u otros sentidos a sus empleos en función de, además de otros aspectos, el ajuste entre su formación y sus funciones y condiciones laborales. Así veremos la manera en la que muchos barajan estratégicamente los “trabajos comedores”, con las “trabajos-oportunidades”, (más orientados a cumplir las aspiraciones personales); o cómo otros asumen, trabajos des-cualificados como único horizonte de posibilidad (Recio, 2010).

Asimismo, por el hecho de ser personas que se han incorporado (o intentado incorporar) al mercado de trabajo de manera más reciente, los jóvenes son afectados por las últimas reformas laborales llevadas a cabo y tienden a ocupar puestos de trabajo y situaciones laborales caracterizadas por la flexibilidad y la precariedad laboral: peores salarios, mayor contratación temporal, menor duración de los contratos, poca capacidad de negociación colectiva y emborronamiento de los límites entre diferentes situaciones de empleo (paro, empleo, inactividad) (Recio, 2010; Cachón, 2008: 105, 2000). Rasgos entre otros que caracterizan una creciente rotación laboral entre situaciones contractuales atípicas (aunque cada vez más típicas), en las que la incorporación al trabajo se ha vuelto más incierta y abierta a “aproximaciones sucesivas” y tanteos (Galland, 1997); mutando en muchos casos en una compleja sucesión de empleos con cierta estabilidad, otros no remunerados, nuevas etapas de formación, periodos de desempleo, etcétera (Prieto, 1999: 543). La inestabilidad laboral a la que se ven expuestos en términos generales los



jóvenes, en una tendencial rotación por numerosos empleos de peor calidad, ha tenido como efecto paradójico su propia “cristalización” como una de las franjas débiles del mercado de trabajo, particularmente la de aquellos grupos sociales más fragilizados (Alonso, 2001: 63).

Como consecuencia de lo anterior, multitud de personas jóvenes encuentran crecientes dificultades para alcanzar una independencia económica y la consiguiente emancipación del hogar materno, lo que también retrasa otros hitos biográficos como la formación de núcleos familiares (Furlong y Cartmel, 2007: 53); lo que ha sido explicado como un aplazamiento estratégico, pero también como un costoso estancamiento (Cardenal, 2006: cap. 12). Fenómeno que, en países como España, está potenciado por la mayor densidad de redes de solidaridad y mecanismos de redistribución de recursos dentro de las familias (Rhodes, 1997). En suma, “el propio ciclo de la vida” –explica Castel (1997: 471)– “se ha vuelto flexible, con la prolongación de una post-adolescencia frecuentemente entregada a la cultura de lo aleatorio”. El sociólogo francés identifica la situación de los jóvenes, dentro de la transformación que ha vivido el modelo social, con la figura del “vagabundo” como referencia de una nueva forma de vida y subjetividad:

[U]na multitud de situaciones de inseguridad y precariedad, traducidas en trayectorias temblorosas, hechas de búsquedas inquietas para arreglárselas día por día. En particular para muchos jóvenes, se trata de conjurar *la indeterminación* de su posición, es decir, elegir, decidir, encontrar combinaciones y cuidarse a sí mismos para no zozobrar. [...] [A]venturas de alto riesgo, de individuos que, para empezar, se han convertido en tales en virtud de una sustracción. Este nuevo individualismo no es una imitación de la cultura psicológica de las categorías cultivadas, aunque pueda tomar algunos de sus rasgos. Es una individualidad de algún modo sobre-expuesta y ubicada tanto más en primera línea cuanto más frágil y amenazada de descomposición se encuentra. Corre por tanto el riesgo de ser llevada como una carga<sup>72</sup> (Castel, 1995: 469).

Es importante, sin embargo, insistir sobre dos advertencias, como el propio autor plantea. En primer lugar, corremos el riesgo de que esta “sustracción” en la que consiste el proceso de individuación contemporánea, esa “individualidad negativa”, no sea más que el reflejo nostálgico de un orden pasado, cuya deseabilidad última siempre deberemos ponderar. Se nos recomienda aquí mantener una prudente distancia a posibles re-actualizaciones de un miserabilismo que sitúe a “la juventud” como “víctimas” del contexto o la expresión pura de la cohesión social desintegrada. En esta tesitura cabe añadir: la precariedad e individualidad también pueden abrir oportunidades para “que algunas personas se liberen de los grilletes colectivos y expresen mejor su identidad a través del empleo” (Castel 1997: 472). En segundo y último lugar, apuntar

---

<sup>72</sup> Traducción realizada por Javier Rujas para este trabajo, al que aprovecho para agradecerle su inmensa ayuda durante esta investigación.

una vez más que “los efectos contrastantes” de esta indeterminación e individuación de la vulnerabilidad son expresión de la ocupación de distintas posiciones en el espacio de lo social. Dicho de otro modo, las situaciones de desequilibrio y sus caídas se encontrarán redes de diferente espesor según en el punto de la cuerda en el que se encuentren.

### *c. Trabajadores en edad avanzada e inmigrante extracomunitarios*

Existen otros colectivos particularmente amenazados por las condiciones del empleo que, pese a no ocupar un papel tan central en el objeto de esta investigación, aparecen en el escenario. Se trata de los trabajadores en edad avanzada y los trabajadores inmigrantes extracomunitarios.

Como efecto de los numerosos procesos de reajuste y adelgazamiento de las plantillas así como de las externalizaciones y deslocalizaciones que han experimentado muchas empresas en las últimas décadas, un importante número de trabajadores y trabajadoras mayores de 50 años han perdido el empleo con el que comenzaron su vida laboral, tras lo que han encontrado serias dificultades para obtener una nueva colocación (Lahera, 2006: 392). Este fenómeno (muy presente el sector industrial español desde mediados de los 80) ha sido interpretado como un mecanismo de desintegración parcial del núcleo de empleo estable, más afiliado, experimentado y con mayor capacidad de negociación, aunque más costoso desde la perspectiva rentabilista de las empresas (Susó, 2006; Susó y Zubero, 2002). Las nuevas reformas de la regulación laboral, y los tendencialmente crecientes niveles de desempleo, han permitido situar en su lugar a trabajadores que aceptaban peores condiciones. Cuenta Lahera (2006: 392):

[E]n una de las empresas automovilísticas más relevantes en la economía española, que desde 1989 hasta 1995 desarrolló una amplia política de prejubilaciones, que le llevó a reducir sus efectivos en su fábrica de motores en más de un 50% [...], sucedió que alguno de los trabajadores prejubilados [...] volvió meses después a la misma fábrica a través de una subcontrata.

Una vez más, se trata de movimientos enmarcados en el discurso de la flexibilidad, que afirman el requerimiento de personas dinámicas, no obsoletas, y con una alta capacidad de aprendizaje y adaptación a los requisitos de “una competencia mundializada” (Santos, 2003).

El desempleo de trabajadores con más edad provoca la ruptura de redes colectivas de formación y solidaridad (Castillo y Villena, 1998) lo que tiene además claros efectos disciplinarios sobre “los que se van” como sobre “los que se quedan” (Burchell *et al.*, 2002). Resultado de ello es el contrastado aumento de la intensificación del trabajo en las empresas que viven reajustes de plantilla (Worrall y Cooper, 2001). Por otro lado, estas medidas sobrecargan el sistema de

protección social, que además debe hacerse cargo de los costes sociales derivados de los daños sobre la salud de los trabajadores. Multitud de estudios han demostrado en este sentido el efecto de las situaciones de desempleo de larga duración sobre la salud en general y sobre la salud mental en particular (Kieselbach *et al.*, 2010; Rodríguez, 2012). Por último, es importante destacar que los perfiles como los trabajadores en edad avanzada que quedan “obsoletos” y tienen dificultades para encontrar un empleo, sirven de referencia para el resto de trabajadores sobre su propia situación, ayudando a conformar el mapa del “mercado de trabajo” y sus límites<sup>73</sup>.

\*           \*           \*

Finalmente, un análisis de las relaciones laborales europeas (y muy particularmente, de las dos últimas décadas en España) debe tener en consideración los flujos migratorios. La inmigración irrumpe como un hecho social en España a finales de los años 90. El desencadenante principal es un “factor atracción” consistente en el desajuste creciente entre el aumento progresivo del “nivel de aceptabilidad” de los trabajadores autóctonos y la demanda de trabajadores para ciertas actividades de un mercado de trabajo secundario, que los autóctonos estaban cada vez menos dispuestos a aceptar (Cachón, 2011: 5). Ello coincide con que las cohortes que comienzan a llegar al mercado laboral son más reducidas, lo que influye en que los inmigrantes asuman puestos de trabajo de sectores que tenían alta presencia juvenil (algunos masculinizados, como la construcción, otros feminizados, como los trabajos de cuidados de personas dependientes) (*Ibíd.*).

La llegada de personas de diferentes países (de Sudamérica, el norte de África y el Este de Europa, principalmente) supuso en España un aumento considerable de activos en el mercado laboral. Sin embargo, la mayor parte los trabajadores extranjeros han estado segmentados sectorial y ocupacionalmente, situándose en los ámbitos del mercado con peores condiciones laborales. Si se examinan las ramas de actividad donde se encuentran mayoritariamente (construcción, agricultura, hostelería y servicio doméstico) se constata mayores índices de temporalidad y siniestralidad, peores salarios y menor prestigio social, y un fuerte arraigo en la economía sumergida e informal (Cachón, 2009). Rasgos todos ellos que convierten a estas actividades en

---

<sup>73</sup> Como se tendrá ocasión de tratar, los teleoperadores entrevistados refieren de modo habitual a este perfil (personas mayores que habían pasado por una experiencia de desempleo), como una categoría específica de trabajador a la que se le puede atribuir rasgos como: peor destreza, mayor nerviosismo y preocupación por mantener su empleo, mayor vulnerabilidad, mayor docilidad con la jerarquía... Categoría que Pablo (T2) nombró como “los entrampados”.

Sobre procesos de reajuste y su relación con la intensificación del trabajo véase Pérez Zapata (2015: 2.2.2.1) de donde se han tomado varias referencias.

menos “deseables” para los autóctonos o, dicho de otro modo, son actividades cuyas condiciones se mantienen empobrecidas a expensas de un segmento del mercado que las acepta y un conjunto de la sociedad que las tolera (Tapinos, 2000).

Se trata, de nuevo, en un mecanismo empresarial basado en la amenaza de altos niveles de desempleo y la existencia de un ejército de reserva creciente. En este sentido Cachón afirma que los inmigrantes extracomunitarios sufren tres tipos de prácticas discriminatorias: institucionales, estructurales y empresariales; ya que son al fin un conjunto de dispositivos estatales y del mercado laboral los que habilitan esta segmentación laboral segregadora, lo que a su vez se articula con prácticas sociales de estigmatización y racismo social que atraviesan las interacciones en los centros de trabajo (Cachón, 2009). Esta estigmatización arrastra representaciones sobre las propias actividades desempeñadas, que van progresivamente asumiendo la imagen social de peores trabajos o, en la expresión popular, “trabajos de negros”.



## CAPÍTULO 4

### *Historia, composición y escenarios de los ámbitos profesionales del telemarketing y la consultoría*

Era la España que comenzaba a descubrir que era de hule, que su forma era de una vaca, y que la estaban hinchando. Lo que quiero decir con esto es que comenzaba el periodo de bonanza, no las vacas gordas, sino las vacas hinchables. Nunca fue proteínico, todo fue aire. Tanto aire fue que el nombre más adecuado que se encontró fue el de burbuja (TCM3).



En este capítulo vamos a trasladar la atención a dos ámbitos profesionales concretos: el telemarketing y la consultoría. Dos casos como dos puntos de amarre de la caracterización que, a grandes rasgos, se ha desplegado hasta ahora sobre las transformaciones del trabajo en la sociedad contemporánea. La historia de estos dos ámbitos se entrecruza y se funde con esa otra historia modélica, pero también se desvía, al tratarse de una porción de la realidad y, por tanto, una caracterización menos tosca y estereotipada. Junto a la historia de la conformación de ambos ámbitos es pertinente perfilar la composición de estos como mercados de trabajo bocetando qué perfiles sociales los habitan. Tras ello, ofreceremos una descripción de cómo se da el trabajo en el telemarketing y la consultoría, esto es, cómo son sus lógicas y contextos de acción, sus escenarios. De esta manera se bocetarán los diferentes marcos donde transcurre el objeto de estudio de esta investigación, la experiencia de estrés.

Lamentablemente, las historias que a continuación se cuentan, los mapas que se trazan y los escenarios que se bocetan son poco consistentes. Debemos aludir aquí a una limitación fundamental. Se cuenta con *pocos datos de conjunto de estos dos sectores profesionales, y de los que disponemos son poco fiables*. La mayor parte de las fuentes públicas de información sobre el sector del telemarketing y de la consultoría provienen de estudios que desarrollan o financian las propias organizaciones empresariales<sup>74</sup>. De estas fuentes, una parte muy escueta es pública, como los resúmenes informativos que año a año presentan las asociaciones de empresas o las empresas particulares. Por otro lado, contamos con información en prensa y páginas especializadas de internet que, junto al material que producen los sindicatos mayoritarios, son de gran utilidad para recomponer hitos de la historia reciente o información relevante y detallada con la que ejemplificar fenómenos a una escala mayor. También se puede obtener una imagen de la oferta de empleo y de los perfiles demandantes a partir de los Servicio Públicos de Empleo Estatal (del MESS) y otros estudios que las instituciones públicas han realizado, si bien, en muchos casos las muestras y delimitaciones de los sectores profesionales se contradicen o cambian de un año para otro<sup>75</sup>. Finalmente, esta investigación tiene la fortaleza de que el sector del tele-

---

<sup>74</sup> Los estudios más relevantes sobre la evolución y tendencias de los sectores, en materia comercial, son los DBK (2014a y 2014b), pero no se detienen sobre la composición de los trabajadores empleados. Para ello se utilizarán estudios del sector por parte de las asociaciones, ACE (Asociación de Contact Center Española) y AEC (Asociación Española de Consultoría) y datos de las empresas más relevantes.

<sup>75</sup> Con respecto al sector del telemarketing se cambió los grupos a los que correspondía la función de agente en la Clasificación Nacional de Ocupaciones. Actualmente 4424 y 5420. En el caso de la Consultoría no existe un grupo ocupacional que englobe los diferentes profesionales que en ella trabajan.



marketing y, en menor medida, el de la consultoría han sido estudiado por numerosos investigadores sociales, lo que provee tanto de datos como de líneas de análisis<sup>76</sup>.

La dificultad para acceder a datos concretos que nos permitan contextualizar los dos ámbitos así como el sesgo corporativista de muchos de los datos que son públicos (que en tanto que “cartas de presentación al público” pasan por un proceso de filtro y maquillaje) deben asociarse, en primer lugar, a la sospecha social y estigma que pesan sobre estos dos campos profesionales de manera muy particular. En segundo lugar, responde a los intereses mercantiles de las propias organizaciones en juego: la información es un recurso básico para la consecución de objetivos empresariales en un mercado competitivo, así como una herramienta política por parte de los diferentes actores implicados. De esta manera a las empresas, protegidas por la cultura y los procedimientos de un contexto institucional más amplio, les resulta beneficioso no exponer datos como sus tasas de beneficio, los modelos de contratos con los clientes, el número de bajas o la cantidad de demandas que reciben por parte de los trabajadores.

Considerando esta limitación (que ponen de relieve la necesidad de un futuro trabajo de investigación más profundo y detallado sobre estos campos profesionales), a continuación se pre-

---

Tanto la Comunidad de Madrid (2008) como la Junta de Castilla León (2008) han realizado estudios específicos del sector en esas regiones. Mientras que la validez de la entrevista utilizada por el primero es pobre, el segundo sintetiza datos de conjunto.

<sup>76</sup> En su veloz proceso de constitución, a lo largo de los 90, el sector del telemarketing ha sido leído como el *ejemplo paradigmático del trabajo degradado y descualificado del capitalismo tardío*, el cual, por un lado, actualizaba los procedimientos organizativos taylorianos (Lahera, 2006: 381) y, por otro, los implantaba en funciones comunicativas que ponían en práctica habilidades socioafectivas y tecnológicas. Existen importantes investigaciones sobre el sector (Bagnara: 2000; Buchanan: 2002; Huws, 2000), en contextos como Inglaterra (Bain y Taylor, 2002), Francia (Buscatto, 2002), Escocia (Taylor y Bain, 1997), España (Del Bono, 2006; Lara, 2003; Calderón, 2006, 2008) o Argentina (Abal, 2009; Colectivo Quién habla, 2006; Landa y Marengo, 2012). También han existido informes institucionales a nivel europeo como EMERGENCE o TOSCA.

El sector de la consultoría no ha sido estudio de una manera tan particular y exhaustiva, al margen de la literatura perteneciente a ciencias empresariales y sus derivados. Aunque en muchos casos la profesión ejemplifica formas de *trabajo muy cualificado (o del conocimiento), intenso y con un alto compromiso y autonomía*, paradigmático del trabajo “de calidad” en la contemporaneidad. Existe una línea de reflexión crítica sobre su historia y función en la economía internacional (Abrahamson, 1996; Kipping, 2002; Finchman y Clark, 2002; Ruef, 2002), formas de organización empresarial (Sturdy *et al.*, 2009; Clark, 1995; Finchman, 1999), el tipo de personalidad que promueve y sus efectos sobre la salud (Aubert y Gaulejac, 1993), las formas de poder que convoca (Kunda, 1992) etcétera. Particularmente incisivos son los estudios de Alvesson (2004), Alvesson y Kärreman, (2007) y Alvesson *et al.* (2001). Por otra parte, si tenemos en cuenta aquellos estudios sobre altos ejecutivos y la cultura que se ha generado a su alrededor, la literatura sociológica crece de manera inconmensurable, con importantes obras de referencia como Boltanski y Chiapelo (2002).

sentan algunos rasgos fundamentales para comprender la historia, la estructura y las dinámicas organizativas de los sectores profesionales que sirven aquí como casos de estudios. Un marco de referencia desde el que se esbozan ya algunas líneas de análisis y a través del cual orientar aquellas que se desarrollarán posteriormente. En él se utilizarán fragmentos del material producido por las entrevistas a empleados, cargos intermedios y delegados sindicales, con vistas a ilustrar alguno de los datos más destacados, componiendo una descripción a muchas voces en el que no se pierda de vista el punto de enunciación de los propios sujetos.

### ***1. El “paradigma de la flexibilidad” como condición para la consolidación del telemarketing y la consultoría***

Antes de centrarnos en cada uno de los ámbitos profesionales, se apuntarán algunas notas sobre las condiciones económicas que posibilitaron su desarrollo, las cuales deben entenderse en relación con los procesos de transformación del trabajo y su regulación que se han presentado en el anterior capítulo y se pueden sintetizar bajo la etiqueta del “paradigma de la flexibilidad” (Lara, 2003). El proceso de flexibilización de la producción y las relaciones laborales ha posibilitado y fomentado la aparición de los dos sectores que se están tratando, que se justifican en respuesta a los objetivos estratégicos de grandes empresas, a las oscilaciones de la demanda y a un mundo más complejo y competitivo en donde es “necesario reinventarse continuamente”. Detengámonos brevemente en los factores que han tenido un papel más crucial en los dos casos que tratamos.

De entre los mecanismos que convencionalmente se asocian a la flexibilización del empleo, es la *externalización (outsourcing)* la que más estrechamente está relacionada con la consolidación del telemarketing y la consultoría. Esta puede entenderse como una estrategia mediante la cual las empresas se reconfiguran con vistas a dinamizar su estructura y abaratar los costes (particularmente, del factor trabajo). Tanto el telemarketing como la consultoría –bajo la etiqueta de BPO (*Business Process Outsourcing*)– han adquirido volumen y forma a partir de la transferencia de funciones unas empresas a otras: grupos financieros, industrias de telecomunicaciones, aseguradoras, energéticas o instituciones públicas... (von Otter y Sandberg, 2001). De esta manera, dichas entidades no deben hacerse cargo de la fuerte inversión en instalaciones, tecnologías o (selección y gestión de) recursos humanos que son necesaria para asegurar una producción rentable, al tiempo que se descargan del riesgo que entraña una actividad que no es parte del *core business*. Las funciones de telemarketing y consultoría son así utilizadas por otras em-

presas como “ventajas estratégicas” o “valor añadido” (Miguélez y Prieto, 2009). Ventajas cuyos costes, además, disminuyen continuamente debido a la competencia agonística a la que se ven expuestas las empresas subcontratadas, y a la fuerte asimetría entre estas y las “empresas-cabeza”, que dictaminan de manera implacable las condiciones del conjunto del proceso productivo (plazos, ritmos, criterios de calidad, resultados o precios máximos) (Lahera, 2006: 389 ss.). Ello, en suma, les permite acceder, con una baja inversión, a la tecnología punta y especializada de los call center y la mano de obra altamente cualificada de las consultorías<sup>77</sup>.

Sin embargo, si la externalización puede leerse como la oferta de un servicio definido, recurrente, por parte de una empresa con una identidad corporativa y una trayectoria; también puede ser vista como la mera cobertura de una “cesión ilegal de trabajadores”<sup>78</sup>, según lo cual una consultoría o un call center podría no diferenciarse de una gestora de recursos humanos, algo que se hace aún más evidente cuando se da la presencia de la empresa cliente o externalizadora en el proceso de trabajo. Un delegado sindical expone con crudeza el caso de los call center:

Son empresas con una estructura para gestionar esos recursos humanos muy pequeña. Y entonces digamos que lo único que venden estas empresas es la mano de obra. No hay mucha diferencia entre una ETT y una empresa de telemarketing. Lo único que sí, que directamente ellos gestionan con un cliente un contrato con unos beneficios, lo que sea. Pero en cuanto a qué es lo que venden estas empresas o qué es lo que producen, estas empresas no producen nada. Ni siquiera hay un, como le llaman ellos, un “know how”. O un... Ni siquiera hay algo distintivo respecto de

---

<sup>77</sup> Como caso paradigmático de la engrasada articulación entre empresas y subcontratas que entraña la estrategia externalizadora, puede mentarse la creación del grupo Konecta, “compañía española líder en servicios integrales de outsourcing” como indica su página web. Su presidente, José María Pacheco Guardiola (ex-ejecutivo del Banco Santander) comparte con el grupo Santander el gobierno corporativo de la empresa, con un 23,99% y un 44,77% respectivamente (Konecra, 2011). No resulta sorprendente por tanto que el Santander sea uno de los principales clientes de la firma (Konecra, 2013).

Recientemente, se ha hecho público que el Banco Santander pondrá en venta el grupo Konecta, operación ofrecida a un grupo de fondos de capital de riesgo. Un posible comprador es, según la noticia en prensa, “Bain Capital” (empresa administradora de activos financieros), la cual compró en 2012 Atento, otra empresa líder en el sector, dirigida parcialmente por su cliente Telefónica (Marco, 2015). Movimientos nos hablan de lo efímero de las configuraciones empresariales, lo que afecta indudablemente al carácter fragmentario de las relaciones laborales.

<sup>78</sup> Para consultar los casos en los que se estipula que una cesión de trabajadores es ilegal, consúltese art. 42 y 43 del Estatuto de los trabajadores. Para revisar la jurisprudencia, resulta aclarador “Jurisprudencia sobre cesión ilegal de trabajadores” de Serrano (en web).

Por ejemplo, el Banco Santander creó ISBAN y Panel Soluciones en 2003 y 2004 respectivamente; compañías de desarrollo e implantación de software bancario y consultorías de negocios. Estas empresas fueron acusadas en 2013 por cesión ilegal de trabajadores (CNT, 2013). También han sido sonados los casos de Unisono, Atento, HP, CATSA... (Caballero, 2004).

una empresa con otra, [...] acuden a un concurso para prestar un servicio. Y luego, en ese concurso, aquella empresa que ofrezca las condiciones más beneficiosas para el cliente, se va a quedar ese concurso (TCS1).

Del mismo modo, con respecto a las consultoras:

Siempre ha sido escandaloso, escandalosa la separación que había entre el trabajador y su empresa, como el desentendimiento de la empresa hacia el trabajador. [...] Cosas que tiene que hacer tu propia empresa por ti, no las hacía. [...] Lo más grave de todo, bueno, grave, lo que más decide si una situación es de cesión ilegal de trabajadores o no es cuando las órdenes las da el cliente (CCS1).

La función estructural de estos servicios externalizados debe entenderse a la luz, en el caso del telemarketing, de la necesidad de *fluidificación de la demanda* que marca la economía a partir de la crisis de los 70. Se trata, de un lado, del incremento de la variabilidad de la producción, y del otro, de la importancia del “control de la desembocadura del proceso productivo” (Lara, 2003: 29), que lleva consigo el acercamiento al consumidor, así como la producción, tratamiento e intercambio de información con y del mercado objetivo (Marazzi, 2003). Este “giro comunicativo” de la economía es crucial en el desarrollo del telemarketing, que sirve de voz y oídos a los mercados. Los teleoperadores constituyen los interfaces entre las empresas y sus (potenciales) clientes o usuarios. Son ellas y ellos los que, a falta de dar la cara, ponen voz a compañías de carácter tan intangible (Landa y Marengo, 2012). Al tiempo, sus incursiones dialógicas, en búsqueda de captar y fidelizar clientes, sirven para sondear las variaciones de la demanda mediante un obsesivo registro de datos y un complejo sistema de encuestas y bases de datos (Baetghe y Oberbeck, 1995)<sup>79</sup>.

Por su parte, la función estructural del variado servicio de las consultoras se apoya, como se ha señalado, en el conjunto de *procesos de reconfiguración organizativa*. Como comenta un socio el sector surge en respuestas a la “irrupción de las tecnologías, el aluvión normativo y la necesidad de reinventarse continuamente” (CCM3). También, se podría añadir, está dirigido a solventar requerimientos de una gestión flexible de recursos humanos, de planificación de procesos de *outsourcing* y *offshoring* o de estrategias de inversión financiera. Estos son, al fin y al

---

<sup>79</sup> Haciendo referencia a Baetghe y Oberbeck, Lara (2003: 36) lo expresa con claridad:

Las empresas de telemarketing son representativas de la sustitución generalizada de una racionalidad funcional, “muda” y volcada sobre el proceso de trabajo, por una racionalidad sistémica que prioriza la gestión de la información y la relación con el mercado, hasta el punto de ser el propio cliente de la empresa el que en muchos casos determina las formas de empleo de la tecnología y los cambios en las relaciones de trabajo.

cabo, los servicios que se ofrecen en las páginas web de empresas como PWC, Deloitte, KPMG o Ernst & Young<sup>80</sup>. Las consultorías han sabido diferenciarse como entidades “imprescindibles” en los procesos de reorganización y adaptación al cambio de las grandes firmas (Ruef, 2002: 80). Ambos sectores, por tanto, no solo son casos paradigmáticos de la flexibilización de las relaciones productivas, sino que funcionan como instrumento que fomenta la flexibilidad de otros sectores y empresas.

No se puede olvidar la importancia que ha tenido para el despegue de estos sectores el desarrollo de la *financiarización de la economía*. Como afirman Alonso y Fernández (2013a: 75), “la empresa industrial, que tomaba como unidad de medida el producto, cambió el modelo de concepción del valor, el cual dejó de basarse en la producción para hacerlo en las posibilidades financieras y en su imagen de servicio al cliente”. La concepción de ciertas actividades productivas como oportunidades de negocio atrae abundantes masas de dinero dispuestas a invertir o comprar la organización para así ser rápidamente rentabilizadas. Ello tiene importantes efectos en el plano de la configuración empresarial y la organización del trabajo, sometiendo la producción, por ejemplo, a un mayor cortoplacismo (Ruesga, 2012). Si bien los ámbitos del telemarketing y la alta consultoría han constituido importantes campos de inversión (Expansión, 2010; Fernández Cid, 2013), la influencia de la financiarización se ha ejercido ante todo a través de la enorme especulación que se ha generado en torno a los sectores que más han demandado sus servicios, las telecomunicaciones y el sector financiero. Inversiones que en muchos casos promovían precisamente procesos de externalización.

En menor medida, la *deslocalización empresarial* también ha habilitado e impulsado el desarrollo y la fisionomía de los sectores del telemarketing y la consultoría. En el primer caso, la deslocalización ha sido una estrategia seguida por las empresas de call center más grandes a partir del 2000 para abaratar los costes relacionados con el trabajo. De este modo se han desplegado plataformas y filiales por diferentes provincias del Estado español, en Sudamérica y el norte de África, desde donde se han desarrollado los servicios más genéricos y des-cualificados (Del Bono, 2006). Ello ha tenido una influencia relevante en la imagen social (degradada y *etnifica-*

---

<sup>80</sup> Entre los servicios de asesoría de KPMG leemos: “Entrada en nuevos mercados; crecimiento vía adquisiciones; obtención de valor de los principales proyectos de infraestructuras; transformaciones de negocio, reestructuraciones operativas y financieras; mejores prácticas de buen gobierno; mejora en el riesgo organizativo; gestión del entorno regulatorio” (página web de KPMG, consultada el 13/04/2015: <http://www.kpmg.com/es/es/servicios/advisory/paginas/default.aspx>)

da) que se mantiene de la profesión (Landa y Marengo, 2012), lo que en los últimos años ha traído consigo procesos de retorno de muchas de estas plataformas<sup>81</sup>.

En el caso de las consultoras, debemos entender la omnipresencia de empresas y filiales extranjeras en el contexto español como resultado de la inversión de capital extranjero en estrategias de deslocalización, lo que es particularmente relevante con aquellas empresas de mayor rango (como las *Big Four*). La planificación de deslocalizaciones, u *offshoring*, es además uno de los servicios que estas consultoras venden.

Otro factor crucial que está en la base de cada una de las configuraciones empresariales que estamos presentando son las *nuevas tecnologías de la información y comunicación* están en la base de todos estos cambios empresariales que han disparado el crecimiento de la consultoría y el telemarketing (Lara, 2003: 27). Como veremos, los sistemas informáticos, de un lado, procesan una multitud gigantesca de datos, lo que permite la realización de tareas básicas en la producción de servicios de teleoperación y consultoría: gestión del flujo de llamadas en los call center, análisis estadísticos, contable o programación en los equipos de consultores. Por otro lado, articulados con nuevos dispositivo de comunicación (internet, móviles...) agilizan la comunicación dentro de redes organizativas, tanto entre diferentes unidades productivas como dentro de equipos, lo que fluidifica, agiliza y complejiza los procesos laborales (Del Bono, 2005: 369). Además, capacita a la gerencia a aplicación de mecanismos de control, seguimiento y evaluación del trabajo efectivo, teniendo como consecuencia una mayor racionalización del proceso productivo (Lahera, 2004b).

Por último, no es posible explicar los diferentes factores que han conformado las realidades que hoy son los sectores del telemarketing y la consultoría sin tener en cuenta las *transformaciones de la regulación laboral y económica* en el contexto español. Si una de las dimensiones básicas de la flexibilidad son las condiciones de empleo, la legalidad contribuye a fijar el marco de referencia de formas contractuales, condiciones salariales, la negociación colectiva o los mecanismos de protección social. Así, el Estatuto de los Trabajadores aprobado en 1980 ya reconocía el empleo eventual. Modalidad que fue siendo impulsada en las sucesivas reformas (1984, 1993 y

---

<sup>81</sup> Los cargos medios entrevistados coinciden en señalar esta tendencia, de la que la prensa española ha dado cuenta (Expansión, 2012).

La formación allí es muy mala, es pésima, los sueldos son fatal. Ten en cuenta que los horarios cuando aquí estamos llamando allí es de noche... Son una serie de factores que han hecho ver, ya no sólo a Telefónica sino al resto de empresas, que la satisfacción y la calidad bajaba. ¿Entonces, qué han hecho? Se están empezando a traer esos centros (TCM2).

1994) y que es omnipresente en el campo de los call center, tal como detalla en el siguiente apartado. Igualmente, las facilidades para el despido (1997, 2010, 2012), la reducción de la jornada por parte de la gerencia (2010) o la limitación del peso de los convenios colectivos (2010, 2012), entre muchos de los cambios específicos en la materia, han sido aprovechados por las empresas de telemarketing y las consultorías en función de sus objetivos estratégicos<sup>82</sup>. Lo mismo ha sucedido con la implantación de las ETTs, uno de los mecanismos mediante los cuales se accede y gestiona mano de obra en los call center y en las consultorías de rango bajo y medio<sup>83</sup>.

El hecho que el “paradigma de la flexibilidad” haya servido de base y vertebrado la constitución de los dos ámbitos profesionales que estamos tratando, ha determinado obviamente el modo en el que se configuran sus empresas y las lógicas concretas mediante las que gestionan el trabajo. En efecto, tanto los call center como las altas consultorías se organizan fomentando la flexibilidad, sin embargo, lo hacen a través de dos lógicas distintas. El primero testificando la persistencia del taylorismo, en su aplicación de una racionalidad cientificista a través de una organización tecno-social del proceso de trabajo. El segundo lo hace integrando elementos que lo diferencian de la figura del trabajo en cadena en la que cada gesto está planificado, mostrando más bien un abanico abierto de tareas en constante cambio y en el que cabe una mayor iniciativa individual. Ahora bien, ambos comparten rasgos como la capacidad de la organización para redimensionar campañas y proyectos de manera muy rápida, una alta rotación de mano de obra, y la desregulación de las formas contractuales y de la organización del tiempo y, en el caso de los consultores, del espacio; todo ello con vistas a adaptarse a los picos y hondonadas de trabajo (del Bono, 2005: 362; Czerniawska, 2002: cap. 8). Se trata, en última instancia, de mode-

---

<sup>82</sup> Un escrito de CCOO señala el particularmente veloz impacto que la última reforma laboral ha tenido sobre el sector del telemarketing (CCOO, 2012).

Resulta también significativo que las grandes firmas consultoras respondieran a esta mediante “urgentes” análisis y resúmenes dirigidos hacia sus clientes. Véase “nota de urgencia sobre reforma laboral de 2012” en <http://www.kpmg.com/ES/es/servicios/Abogados/Legal/Laboral/Documents/nota-urgencia-reforma-laboral-v2.pdf> (Consultado el 13/4/2015)

<sup>83</sup> Así lo indican las entrevistas realizadas, la consecución de mano obra por parte de los departamentos de recursos humanos de los call center se logra a partir de tres medios: ETTs, portales de empleo por internet (Infojobs, Infoempleo...) y recogida directa de currículums por las propias empresas (donde intermedian recomendaciones por parte de trabajadores y de otras empresas del sector).

Mientras que en las consultorías se suele hacer también uso de la ETTs, no es así en las *Big Four*, las cuales recopilan ellas mismas las solicitudes.

los organizativos que combinan un repertorio diverso de procedimientos con el fin de componer un “trabajo en estado fluido”<sup>84</sup>, dinámico y con alta capacidad de adaptabilidad.

#### CUADRO 1: UN CASO PARADIGMÁTICO: TELEFÓNICA SA

El minucioso estudio de Del Bono (2001) sobre la reestructuración de Telefónica durante la década de los 90 permite establecer conexiones entre la consultoría y el telemarketing en relación a la industria de las telecomunicaciones, que conforma, no olvidemos, una parte fundamental de la demanda de sus servicios.

Telefónica se privatizó completamente entre 1995 y 1997, fruto de la liberalización de las telecomunicaciones en España, que fue un proceso de desregulación orientado por directrices de la UE (Del Bono, 2002: 83 ss.). Se dan tres grandes tendencias de cambio en la industria: *diversificación de la oferta*, (relacionada con la aparición de los dispositivos móviles y que tiende a la centralidad de los servicios teleinformáticos y de imagen)<sup>2</sup>; *segmentación de los mercados* (en base a la redefinición de precios y reestructuración de las tarifas); e *internacionalización de actividades comerciales* (como consecuencia de la previsible saturación de los mercados nacionales que acompaña la entrada de nueva competencia) (Del Bono, 2001: 4). Ello tiene un impacto claro sobre la realidad de los ámbitos profesionales que estamos tratando, como se refleja en las entrevistas con aquellas personas que tienen más antigüedad: “Airtel pasa a ser comprada por Vodafone, hay un impase, ¿vale? Y ahí hay un boom, se dispara la compañía de Vodafone, se dispara. Se mete en España, hace competencia directa a Telefónica...” (TCM5). Este cambio se tradujo en el ámbito de la organización del trabajo. Nos comenta Armando, un coordinador:

Ya no solamente tienes que vender. Siempre se van incrementando. O sea, esto es ganar. Ganar, ganar y ganar. Entonces, ya no es solamente, “te contrato el servicio ADSL, sino que además, si te puedo hacer todas las líneas de la casa de móvil, te hago todas las líneas” (TCM1).

Estas tendencias son también producto de estrategias llevadas a cabo por una red de actores del sector público y privado en un complejo proceso mercantil a nivel mundial. Se trataba de afianzar a Telefónica como uno de los grupos líderes dentro de un sector empresarial privado en constitución a nivel mundial, lo que implicaba una reorganización estructural profunda (Del Bono, 2000: 90, Velázquez, 1994). Así, el mismo año 1996 Telefónica firmó un contrato con la consultoría Arthur Andersen (la cual se fundaría con Deloitte tras su crisis en 2002) para que gestionara sus cuentas y le asesora en el proceso.

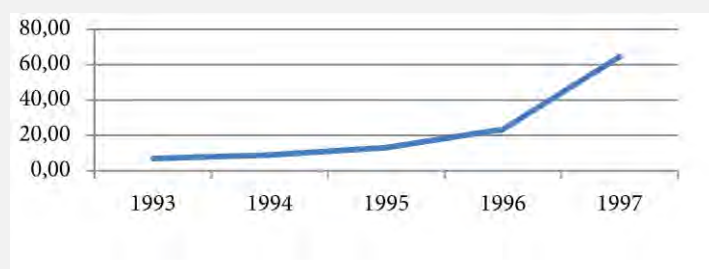
<sup>84</sup> Según Castillo los rasgos de este “trabajo en estado fluido” son “a) una producción a tiempo real; b) una ‘lío-filización’ organizativa: descentralización y dispersión en el territorio, empresas-red, funciones exteriorizadas de las empresas, subcontratas, constitución de empresas por funciones empresariales que ‘venden’ a las restantes funciones de las empresas; c) un gran desarrollo de redes de comunicación físicas e informáticas, necesarias para integrar fragmentos productivos y esas funciones dispersas; d) un constante deterioro de los sistemas de garantías para los trabajadores y de sus condiciones de trabajo (y vida)” (1994: 283).



En 2002 un nuevo contrato realizado a Deloitte ascendía a 15 millones de euros, siendo la empresa española que más dinero destinaba a auditores (Abril, 2004). Tras esta fecha hizo público la convocatoria de un concurso para tres empresas: PriceWaterhouseCooper (su anterior auditora), KPMG y Ernst & Young, siendo esta última la que lo adquirió (Muñoz, 2004).

La reconfiguración de la estructura de Telefónica en una red productiva más eficaz y eficiente implicó la creación y potenciación de filiales ente las que se encuentra ESTRATEL (que pasó a ser Atento en 1998), uno de los grupos de telemarketing líderes en el panorama español (Del Bono, 2000: 246). En relación con este proceso, Telefónica ha vivido una política de reducción continua de su plantilla, a través de planes de jubilación anticipada, que van poniéndose en práctica progresivamente (Del Bono, 142 ss.), pasando de 74.340 empleados en 1993 a 62.599 en 1998. A lo largo de la siguiente década la empresa llevó a cabo EREs sucesivos que redujeron finalmente la plantilla a algo más de 34.000 trabajadores en 2011 (Velasco, 2006: 472). La evolución anual de facturación (en euros) de ESTRATEL-Atento durante este periodo describe el siguiente crecimiento, que visibiliza la magnitud del negocio como efecto del crecimiento del sector, de la deslocalización en diferentes países de América, la diversificación de servicios o la entrada en bolsa, entre otros factores (Del Bono, 2000: 247):

**Gráfico 1. Evolución anual de la facturación de ESTRATEL (mill. euros)**



*Fuente: Fuente: Elaboración propia.*

Resulta en este punto crucial asociar la constitución de toda una industria en crecimiento (el de la telecomunicación, en este caso) con el desarrollo de oportunidades de negocios que se articulan en torno a ella (atención al cliente, consultoría) fruto de su propia intersección. Ello explica los ejes mediante los cuales se han reconfigurado las estructuras productivas y el trabajo en los diferentes ámbitos: los transvases de puestos de trabajo de unas empresas (o zonas geográficas) a otras, la recomposición de las funciones laborales o la inversión en unas u otras sectores, por señalar algunos factores.

Las conclusiones del estudio de Andrea Del Bono sobre el sector del telemarketing son claras al respecto. Las trabajadoras y trabajadores más genéricos de Telefónica, si no han dejado la empresa, resienten un empeoramiento de su empleo, viviendo con nostalgia una época en la que las cargas eran más llevaderas, el control menor y la estabilidad estaba asegurada. No obstante, son las condiciones del trabajo en los centros externalizados de Atento las que visibilizan un mayor proceso de degradación. La intensidad del trabajo es muy alta (con un control exhaustivo de las pausas), la vigilancia rígida y constante sobre el proceso de trabajo, hay una menor presencia sindical y la temporalidad se convierte en la norma.

## 2. El ámbito profesional del telemarketing

La actividad del telemarketing, según como viene recogido en el III Convenio Colectivo del sector, es aquella que, “ejercida por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, se dirige a la promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas y contactos con clientes en entornos multimedia, y los diferentes servicios de atención a clientes” (BOE, 2005)<sup>85</sup>. Es, en otras palabras, se trata de cualquier actividad de “marketing directo” realizada por medios electrónicos (teléfono, sobre todo); entendiendo “marketing” en sentido amplio, como la relación interactiva entre empresa (privada o pública) y usuario o cliente con la intención de satisfacer necesidades o deseos de creación o intercambio de bienes y servicios (Kotler *et al.*, 2004: cap. 1). Las empresas de telemarketing se encargarían por tanto de *ocupar (y mercantilizar) ese enlace comunicativo entre empresa y usuarios (o mercado) con vistas a generar valor para la primera* (Lara, 2003: 30).

### a. Algunos datos sobre su historia y evolución reciente

El ámbito del telemarketing, como el de la consultoría, se ha expandido y desarrollado enormemente en las últimas tres décadas en Europa, así como en otras partes del mundo. Ambos, pese a englobar realidades muy diferente sus respectivas evoluciones guardan aspectos en común, de hecho, ambos tienen sus primeros antecedentes en la cultura empresarial norteamericana.

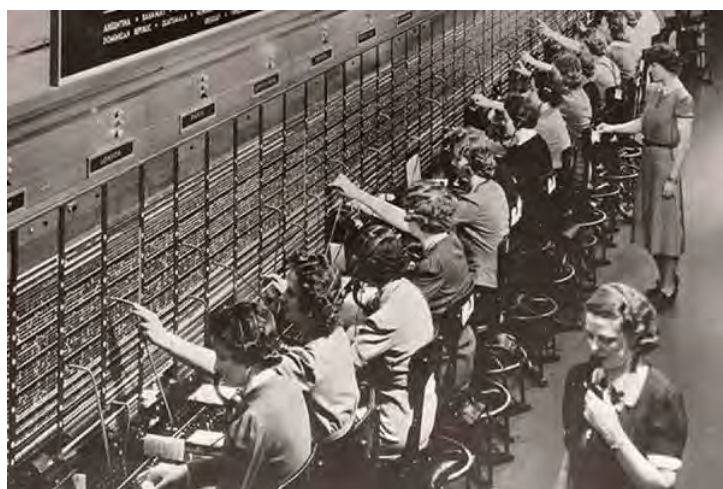
---

<sup>85</sup> Existen otras nominaciones del ámbito o actividad profesional, como trabajo en “call center” (o “contact center”) –haciendo referencia a las plataformas en las que se suele realizar esta actividad– o, en alusión a la función empresarial general, CRM (Customer Relationship Management). También en inglés y de un modo más genérico se usa “*telework*”, que alude más bien a toda actividad laboral a distancia, o “*telesales*”, en referencia a la actividad de vender a distancia. Por su *precisión, institucionalización* y en la medida en la que enfatiza el carácter *mercadotécnico* de su función, he preferido utilizar en esta investigación la palabra “telemarketing”. Cabe destacar, sin embargo, que tanto el cuarto como el quinto convenio colectivo han pasado a denominar este ámbito como “sector de contact center” (BOE, 2007 y 2012). Cuestión esta que debe entenderse como una estrategia de reconversión industrial del sector, como bien se señalará más adelante.

Defiendo que la definición del tercer convenio describe mejor la realidad de la profesión que señalan las personas que he entrevistado. De hecho, si tenemos en cuenta declaraciones de expertos sobre la industria, puede inferirse que el desplazamiento del “call” al “contact” responde a la intención de implementar tecnologías de comunicación por internet, por lo que se trataría de un gesto ante todo *prescriptivo*. A este no le es ajeno una voluntad de desprenderse de la imagen peyorativa de la venta y la atención telefónica.

Con vistas a perfilar la profesión de teleoperador, puede resultar esclarecedor poner la mirada, por un lado, en las flotas de comerciales que a lo largo del siglo XX, aunque de manera incesante tras la segunda guerra mundial, viajaban a lo largo de EEUU para vender productos y servicios a minoristas y ciudadanos, desde ventiladores a seguros. La organización de estos “tratan-tes” en grandes corporaciones puede ser entendida como la antesala de la venta en telemarketing: servicios subcontractados por otras empresas, utilización de técnicas de venta a través de detallados guiones, actividad en la relación directa con el cliente...<sup>86</sup> De hecho, los entrevistados que trabajaban en el ámbito a comienzo de los años 90 recuerdan, con cierta nostalgia, la venta de productos televisados como “sartenes wok, *aptronic*” (TCM1) o “congelados” (TCM5), en términos que retrotraen la realidad del trabajo de comercial. Al paralelo, la actividad de atención telefónica es comúnmente asociada al feminizado sector de las telefonistas “de centralita”, que desde finales del siglo XIX fueron la base humana de la implantación del teléfono en las sociedades modernas (Borderías, 1993; Ueda, 2002). En tercer lugar, muchas de las características de la organización del trabajo recuerdan a la rutinización, simplificación y automatización de tareas que supone la aplicación del modelo fabril en el trabajo de oficinas a lo largo del siglo XX (Callaghan, 2002).

#### Ilustración 1. Fotografía de centralita telefónica



Fuente: <http://www.granadablogs.com/pateandoelmundo/wp-content/uploads/2015/02/Disruptivos.jpg>

<sup>86</sup> El crecimiento de este sector puede asociarse primeramente a la venta de productos prototípicos de la sociedad de consumo de masas. Que las ventas se hicieran a domicilio ha influido en la feminización de muchos de las mercancías, como electrodomésticos, cosméticos... Otra línea de negocio característica han sido los productos financieros y los seguros.

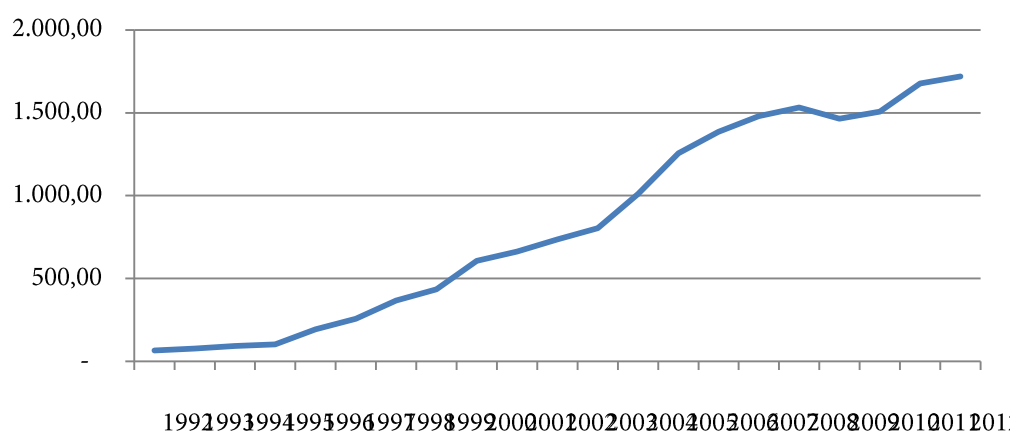
Para una mirada literaria al corazón de esta profesión, véase *Muerte de un viajante* de Henry Miller (2000) o el comic *Ventiladores Clyde* de Seth (2003). Una lúcida mirada sociológica sobre el trabajo como comerciante en los años 90 es *Fast food, fast talk*, de Leidner (1993).

No obstante, la formación efectiva de call center, no es tanto la aplicación del canal telefónico a estas funciones mercantiles, o la mercantilización de las telefonistas, como más bien la *externalización masiva de aquellas funciones de relación con el público que pueden ser gestionadas a distancia*: ventanillas de instituciones públicas, venta de productos y servicios anunciados por televisión y revistas, tramitación de datos para entidades financiera y de seguros, relación con clientes, y un largo etcétera (Del Bono, 2005). En palabras de un directivo entrevistado:

El *contact* entra como concepto, es un concepto americano. O sea, esa manera de trabajar es previa a la llegada de multinacionales, previamente a eso pues en España estaba AMEX, que ya estaba funcionando con un modelo de trabajo... pues eso, de externalización de servicios. Eso ya vino de los americanos, de los años setenta, años ochenta americanos, donde se inventa el *contact* (TCM6).

Así visto, este proceso ha supuesto un desarrollo espectacular desde comienzos de la década de los 90, como puede observarse en el siguiente gráfico<sup>87</sup>:

**Gráfico 2. Evolución anual de la facturación del sector (millones euros)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ACE (2013).

La mayor parte de los entrevistados vinculan este crecimiento al “boom de las telecom”, que son (junto a la administración pública, la aseguradoras y los bancos) los principales sectores de demanda –un 40,48%, el primero (ACE, 2013)–. Durante este periodo existe una serie de características que se han mantenido, bien intensificándose, bien oscilando: El negocio se ha concen-

<sup>87</sup> Otros indicadores útiles para comprender el crecimiento del sector son el número de plataformas y el volumen medio de trabajadores al año. Sin embargo resulta difícil acceder a estos datos durante el periodo en su conjunto y los datos disponibles son a veces contradictorios o poco fiables. Así, siguiendo un estudio de Telecyl (2005), se baraja la cifra de 1.500 plataformas en 2001 y estiman más de 2.500 para el año 2005 en el sector español.

Es importante destacar que esta evolución debe ir puesta en relación con la evolución general de la economía de servicios.

trado entre aproximadamente nueve empresas, se ha creado (y destruido) un alto volumen de empleo caracterizado por una alta temporalidad, rotación, descualificación, bajos salarios y un tipo de trabajo muy intenso. Empleo ocupado por una alta proporción mujeres y jóvenes. La inmadurez del sector explica un proceso de regulación (o “burocratización”), y un crecimiento de la (baja) presencia de sindicatos.

La evolución reciente del telemarketing está marcada por el transcurso de un periodo de dinamismo económico a otro marcado por una crisis económica, política y social que ha afectado con profundidad al contexto español. Sin embargo, a pesar de la inestabilidad económica de la última década, según los cargos de responsabilidad entrevistados (cargos intermedios y delegados sindicales) y las fuentes consultadas, las principales empresas del ámbito del telemarketing, al igual que ocurre en la alta consultoría, han mantenido durante la última década un margen de beneficio y un creciente volumen de facturación, si bien a partir de 2008-2009 la tasa de beneficio ha crecido a un menor ritmo. Este dato debe ponerse en relación con el clima general, marcado por la aparente preocupación y las medidas de austeridad (recortes de personal en muchas empresas, congelación de salarios, incentivos y primas...). “Como norma general, las empresas han ido incrementando sus beneficios. Eso no se ha traducido en mejoras para los trabajadores” (TCS1), dictamina con contundencia el delegado de CGT entrevistado. Por una parte, nos indica que buena parte de las pérdidas de beneficios que indican los datos macro de ambos sectores han tenido lugar al margen de las empresas más importantes; de hecho, se hace mención numerosas veces al cierre de muchos call center. Por otra parte, no debemos de perder de vista la tesis por la cual en las situaciones de crisis sirven ponen en marcha mecanismos disciplinarios sobre el trabajo, legitimando medidas de degradación del empleo (Alonso y Fernández, 2013b).

Como se ha apuntado, el telemarketing se constituye en España, y en otros países, como una indudable oportunidad de negocio. Según una delegada sindical, “nace como nace y después ya se va ajustando, se va ajustando al mercado, se va ajustando a los beneficios que necesita” (TCS2). Sin embargo, al tratarse de servicios externalizados que no forman parte del *core business* de otras empresas y bajo la amenaza de que internet pudiera desplazar al call center como medio de contacto con los usuarios, los empresarios han expresado pronto una preocupación por la consistencia del sector<sup>88</sup>. De este desasosiego deriva la búsqueda constante de una mayor

---

<sup>88</sup> En una de las derivas realizadas por los sectores industriales donde se localizan plataformas de telemarketing (ver apartado 1.II.5), observé una reunión informal de cuatro ejecutivos en un bar cercano a una plataforma de call center en un barrio periférico de Madrid. Frente al resto de personas del bar, iban

eficiencia en la producción, lo que explica por ejemplo la tendencia deslocalizadora que han seguido muchas grandes empresas, así como una gestión de los recursos humanos basada en la temporalidad y la descualificación. A ello puede asociarse tres grandes procesos que han aparecido de manera muy recurrente en las entrevistas a personas que llevan más años en el sector: (i) Intensificación, (ii) burocratización y (iii) precarización. Se tratan de procesos que atravesarán el análisis desarrollado en la tercera parte de esta investigación.

Con respecto a la *intensificación creciente del trabajo*, los operadores perciben un aumento en las exigencias laborales concretas:

Cuando yo entré era una nota sobre diez, era un siete con ocho o un siete con nueve. Ahora estamos en ocho con cuatro. En un año nos han ido exprimiendo. Ta, ta, ta... ¿Por qué? Porque veían que al siete con nueve empezábamos a llegar muy sobrados (TCM2).

En la medida que muchos requerimientos son cuantificables (número de ventas, puntuación en la satisfacción del cliente, llamadas atendidas...), a los operadores les resulta sencillo ver como los objetivos productivos aumentan año por año. En este punto, es determinante que los contratos entre empresa externalizadora y call center hayan pasado de facturarse por servicios completos, a realizarse por horas trabajadas y, finalmente, por llamadas concretas y duración de las mismas. El crecimiento en la carga de trabajo aparece mencionado de manera recurrente cuando los trabajadores evalúan su experiencia en la profesión.

Desde 2002, hasta 2009 a nivel de teleoperador, pues... presión. Punto muy importante, no existía la presión en 2002 que existía en 2009. De hecho, aumentó brutalmente yo creo que a mediados de 2005. Era... fue como demasiado ¿no? Las empresas quieren crecer a toda costa, y a toda costa es a toda costa. O sea, da igual quien caiga por el camino. Y la gente que hemos aguantado ese es-

---

con chaquetas y corbatas. Eran las seis y media de la tarde y parecían venir de una comida de negocios, tomaron varias copas y parecían ebrios por la manera de hablar y por sus caras sonrojadas. La mayor parte del tiempo charlaron sobre la situación del “negocio”, cuestionando algunas decisiones que habían tomado (en torno a “los sitios a los que se habían ido”). Consensuaban la gravedad de la crisis y adoptaban desde posturas muy pesimistas, encarnadas por un señor que hablaba poco y negaba con la cabeza continuamente, a posturas desafectadas que le quitaban importancia a los presuntos problemas. Llegado un momento, el señor encorbatado que asumía esta posición dictaminó cediendo: “Nuestro negocio hace dinero, y nos ha dado mucho dinero, pero va a bajar”. A continuación comentó que, asumido esto, no había que temer, que él tenía muchos contactos (en un banco español, en varias aseguradoras concretas). El otro ejecutivo insistía sin embargo que el mercado era demasiado frágil: “El problema es que no hacemos nada” (reían), “no hacemos gasolina o coches o máquinas (...) la mediación no hace nada y en unos años va a desaparecer”. Lo vinculaban a la crisis y al “garrulismo español”, que no tiene internet en casa. “Los jóvenes” –explicaba un tercero– “ya responden sus dudas por internet en foros y eso. La atención por teléfono solo servirá a viejos y gente sin internet...” (Tomado de diario de campo: 12/12/2013).

trés pues hemos seguido, pero he visto muchas caras nuevas, muchas caras conocidas que se han ido porque no aguantaban más (TCM1).

Según este cuadro intermedio la presión va ligada a una mayor disciplina, lo que lleva a la segunda tendencia observada: un *proceso de burocratización (o racionalización)*. De esta manera, muchos trabajadores perciben que las empresas se han burocratizado, han perdido progresivamente la calidez del trato con el empleado y el ambiente distendido: “Al principio la empresa sí que era un poco más familiar. Ahora ya, evidentemente ya dio el salto a la gran empresa y es cuando se ha perdido todo eso” (TCM1), mantiene un cargo intermedio. Como él, a partir de mediados de los 2000, las personas que trabajaban en el sector vieron como la mayor parte de las empresas se mudaban a otros edificios e implantaban estilos de organización más rígidos: “Ponen a una señora que trae una formación más del estilo autoritario, que es el que se requiere” (TCM3), nos dice otro coordinador que vivió este cambio como una transformación radical de su día a día.

Hay que tener en cuenta que la añoranza por una organización más caótica y distendida puede estar orientada por la nostalgia de los años pasados o el desgaste de la rutina. En todo caso, aumento de medidas “racionales”, intereses privados y frialdad en el trato se entrelazan en la mayor parte de los relatos:

A mí me dicen que si de esto tengo que sacar un porcentaje de ganancias de un 4% yo voy a por eso. Y me da igual a quién me lleve por delante. Si tengo que ampliar o reducir horas, si tengo que cambiar jornadas, si tengo que decirle a la gente que se vaya un mes de vacaciones [...] Es corporativista a tope. Que también es su función. Es gente muy fría (TCM2).

La percepción de mayor “seriedad” –a veces ligada a o elementos como protocolos sobre vestuario o prohibiciones cotidianas (comer o beber mientras se trabaja)– se vincula a una mayor exigencia y a cierta pérdida de bienestar, pero también viene acompañada de mejoras en las infraestructuras: “Se cambió de edificio, ahora alquilamos unas oficinas superchulas, es todo superbonito. Antes, estábamos en un edificio enfrente de la estación [...] que se caía a pedazos” (T4). A ello debe sumarse la mayor regulación en diferentes materias que ha acompañado al crecimiento del sector: normas de calidad, leyes de protección de datos y anti-fraude, o el desarrollo de convenios colectivos que han marcado elementos como salario mínimo por encima del nacional, pausas obligatorias cada hora para el descanso visual, permiso de horas médicas, y

otras mejoras parciales que tuvieron especial presencia desde 2000 a 2005 (Del Bono, 2005: 359)<sup>89</sup>.

Con la crisis económica como escenario, y bajo el efecto de las políticas deslocalizadoras, estas mejoras tienen consecuencias limitadas y se impone una tercera tendencia de *precarización del empleo*. Con el aumento de EREs (muchas veces como degradación en cubierto de los puestos de trabajo), la congelación o disminución de los salarios, la desaparición de los sistemas de incentivos o la disminución de la formación, se pone en entredicho el proyecto de profesionalización del sector<sup>90</sup>. Se mantiene, o incluso aumenta, la temporalidad de los contratos y la rotación, no se crean itinerarios de cualificación reconocidos y disminuye el plazo de formación en las empresas (de 15 a 3 días). Como expresa un cargo sindical:

Las empresas no tienen un control, tampoco, del valor de su mano de obra. No saben, porque no lo pueden gestionar. Porque no tienen medios ni siquiera para hacerlo. No saben qué nivel de estudios tiene la gente que está trabajando allí. Entonces, claro, de repente les surgen una necesidad, llega Bankinter, necesita un teleoperador que hable alemán, y le contrata de la calle. Porque no sabe que tiene 40 en su empresa, que lo hablan” (TCS1).

Estas transformaciones han traído consigo una relativa conflictividad en algunos momentos y puntos concretos, teniendo lugar diversas huelgas en los últimos 15 años (2001, 2004, 2007, 2010, 2011 y 2016) a razón de la negociación de los convenios colectivos y ante la sucesión de EREs. Pero esta lucha ha tendido a ser aplacada por una cultura patronal agresiva y una labor sindical más centrada en la negociación de EREs. Un delegado sindical sintetiza: “En los últimos 10 años el sector, en cuanto a derechos y tal, está estancado. Y algunas cuestiones, incluso se han ido perdiendo” (TCS1). A ello hay que sumarle la creciente estigmatización social de la figura del teleoperador, efecto de una actividad abrasiva por parte de las empresas que no ha sido acompañada de acciones por dignificar la profesión. Este último hecho apunta también a los límites del crecimiento de la actividad de venta telefónica, con bases de datos cada vez más

---

<sup>89</sup> Existen cinco convenios colectivos en el sector del telemarketing-contact center (1999, 2002, 2005, 2007 y 2012), de los cuales el más progresivo (según los delegados sindicales entrevistados) es el segundo, que estuvo precedido por un periodo de movilizaciones. El diseño de un nuevo convenio en 2016 ha generado protestas y manifestaciones.

<sup>90</sup> Abundan no obstante continuas declaraciones sobre la profesionalización del sector. En una entrevista realizada en 2014, una gestora de RRHH de Teleperformance declaró: “Debido a una mayor profesionalización del mismo [sector] y la situación macroeconómica que vivimos, ya no consideramos esta actividad como un trabajo temporal, sino como una oportunidad de desarrollo profesional”, en la web: <http://relacioncliente.es/ya-no-consideramos-esta-actividad-como-un-trabajo-temporal-sino-como-una-oportunidad-de-desarrollo-profesional-20020> (consultada el 15/04/2016)



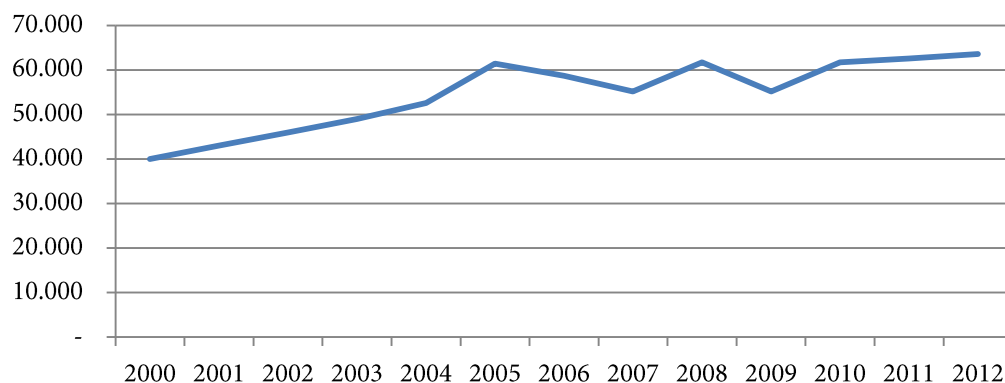
“trilladas”, lo que dificulta progresivamente la actividad de los operadores. En última instancia, la crisis

se traduce en cambios porque tienes que intentar siempre ser lo más rentable posible y llegar a esos límites que antes tenías y si no puedes metes la tijera. ¿Y cómo la metes? Como siempre, contra el que menos puede hacer, contra el operador (TCM2)<sup>91</sup>.

### *b. Descripción del telemarketing como sector de empleo en España*

El desarrollo y dinamismo económico del ámbito del telemarketing se ve reflejado en la generación de un enorme volumen de empleos durante las últimas dos décadas, tanto en el Estado Español como en otros Estados. La fuerte rotación que los caracteriza determina que, más allá del volumen global, el índice de contrataciones sea muy alto.

**Gráfico 3. Volumen medio de trabajadores al año**



Fuente: *Elaboración propia*<sup>92</sup>.

<sup>91</sup> Es adecuado hacer mención a un caso excepcional y significativo que encontramos en las entrevistas. Andrés (TCM6), gerente en un call center de una provincia que no es Madrid ni Barcelona afirmó que en su empresa las condiciones laborales son mejores en la actualidad, en términos de estabilidad, carga de trabajo, relaciones personales y desempleo. Su discurso, además, muestra una perspectiva humanista de las relaciones laborales, en las que da mucha importancia al trato personal en el trabajo. Si bien es importante matizar que algunos centros de trabajo muestran hacer un gran esfuerzo por unas buenas condiciones de trabajo, pensamos que algunos factores pueden explicar la excepcionalidad de la postura de Andrés con respecto al resto de entrevistas:

- Su contexto puede ser diferente al de la mayor parte de empresas de Madrid. En una provincia con menos población y actividad económica en el sector puede brindar condiciones más satisfactorias que incentiven la estabilidad en el empleo y la mejor calidad de vida.
- Es el entrevistado con el cargo más alto. La trayectoria de un gerente puede orientar su posicionamiento hacia posturas más corporativistas, que sean menos críticas con la gestión de la empresa, y que deslegitimen menos al sector.

Este hecho ha predisposto a que públicamente el ámbito del telemarketing sea descrito en múltiples ocasiones como una importante fuente de empleo para el Estado. Incluso en el contexto de crisis, el sector (especialmente las empresas más grandes) sigue generando empleo, si bien en los últimos años la mayor cantidad de este se ha generado en el extranjero como producto de las deslocalizaciones. De manera habitual los entrevistados hicieran referencia a la abundancia de trabajo en estos sectores antes de la crisis: “hace nueve años [2003] era muy fácil encontrar trabajo, muy muy fácil” (T5). Cabe añadir que la mayor parte de los empleos la generaran las empresas más grandes de ambos sectores lo que, en los casos del telemarketing, parece ser fruto de la desaparición de puestos de trabajo en las empresas cuyas funciones estaban siendo externalizadas (Del Bono, 2000).

Según el último estudio del sector de la ACE, el número de plataformas propias (de las empresas asociadas) en España es de 99, las cuales poseen un total de 42.479 puestos operativos (2013). Considerando que la información de la asociación proviene de 20 empresas y que representan (en facturación) al 80% del sector, se observa que la mayor parte de los empleados participan en grandes empresas<sup>93</sup>. Con casi la mitad de los agentes, Madrid y Andalucía son las comunidades autónomas con mayor número de empleados y plataformas en el sector, seguidas de Cataluña. Dentro de las empresas, el 85,4% de los trabajadores son agentes, el 8% cargos intermedios (coordinadores y supervisores) y 6,5% personal de estructura. Las opciones de ascenso son por tanto limitadas y a pesar de que como agente se puede acceder a las convocatorias para coordinadores y supervisores, pocos de estos acceden a rangos superiores.

Siguiendo los datos del estudio, la media anual de empleados del 2012 fue de 63.573 (un 1,6% más que el año anterior). El perfil medio del agente es un mujer nativa de entre 26 y 35 años con estudios secundarios como cualificación más alta. Más allá, resulta de utilidad cartografiar el conjunto de los agentes por edad y sexo en España:

---

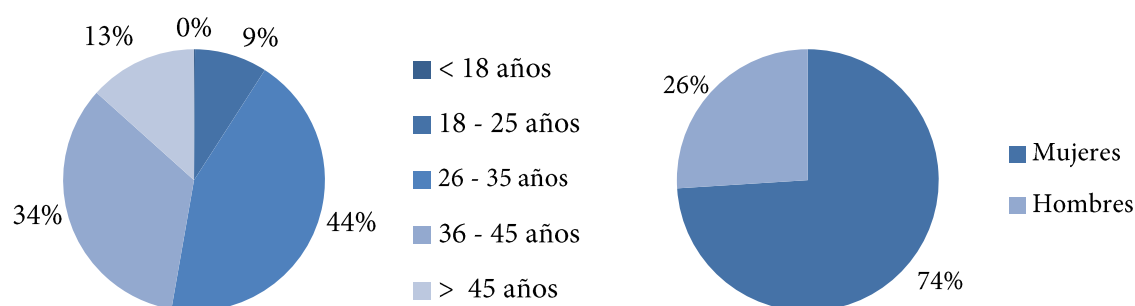
<sup>92</sup> Es difícil delimitar el empleo generado por el sector debido a la contradicción entre los datos aportados por diversas fuentes, ya que toman diferentes universos como referencia, y a las fluctuaciones de personal, que complican su contabilización.

<sup>93</sup> En 2007 (únicos datos disponibles al respecto) cuatro empresas disponían del 56% de los empleados totales del sector, con una media de 8.305 trabajadores por plantilla. Las nueve empresas más grandes contaban con el 83,5%.

**Tabla 5. Composición por edad y género de la mano de obra en telemarketing**

	Hombres	Mujeres	TOTAL	2009	2010	2011
Menores 18 años	17	56	73	78	75	58
de 18 a 25 años	1.825	3.387	5.212	7.163	8.148	7.837
de 26 a 35 años	7.187	18.168	25.355	20.313	23.565	22.628
de 36 a 45 años	4.400	15.279	19.679	14.417	16.014	17.151
Más de 45 años	1.410	6.350	7.760	5.644	5.986	6.276
TOTAL	14.839	43.240	58.079	53.950	53.788	53.950

Fuente: ACE, 2013 (datos del 2012)

**Gráfico 4. Distribución por edad y género de la mano de obra en telemarketing**

Fuente: ACE, 2013 (datos del 2012)

En primer lugar, es destacable la *enorme proporción femenina de los agentes empleadas* en el sector: casi tres de cada cuatro agentes son mujeres. Este hecho ha caracterizado el sector desde su constitución y se ha mantenido durante su evolución en porcentajes similares. Otro rasgo fundamental es la *preponderancia de trabajadores de edad media y jóvenes*, considerando que la edad media del sector ronda los 35 años. Ahora bien, esta proporción se ha moderado recientemente. Porcentualmente, en 2012 los menores de 25 años han disminuido 5 puntos con respecto a 2010, 5 puntos que han aumentado la franja de trabajadores mayores de 36 años. Si bien el sector se caracterizaba por una mano de obra juvenil, esto podría estar cambiando tendencialmente. Se debe señalar también que la *proporción de hombre disminuye según avanza la edad*, de un 35%, entre 26 y 35 años, a un 18%, para mayores de 45 años. Estos datos confirmarían el hecho, mantenido por numerosos estudios, de la existencia de *dos grupos tipificados*: jóvenes estudiantes que comienzan su vida laboral en un call center y mujeres que son madres y regresan al mercado de trabajo (Buchanan, 2002: 51). “Colectivos” que ocuparían respecti-

vamente el turno de tarde (para poder asistir a clase por las mañanas) y de mañana (para poder cuidar a los hijos por la tarde). Dato que parecen atestiguar las personas entrevistadas:

Aquí dentro del Telemarketing hay, yo diría, dos perfiles: uno que es el de mujer, que sin tener unos estudios medios sí que tiene cierta formación pero que se ha podido quedar descolocada en el mundo laboral a través de... pues de la maternidad y se incorpora a este mundo laboral con una jornada reducida [...] Y luego está... hay otro perfil, que es el perfil de licenciados que como primera experiencia laboral se han acogido a esto, que durante muchos años no han tenido otra salida y que siguen ahí (TCS2).

El Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) nos aporta datos que complementan y confirman la estratificación entre las personas que son contratadas por los call center<sup>94</sup>:

**Tabla 6. Características de la mano de obra contratada en telemarketing**

Hombres	27,06%	Estudios primarios	3%
Mujeres	72,94%	Graduado escolar y secundaria	20%
Menores de 30 años	41,29%	Bachiller	25%
Mayores de 45 años	10,82%	FP grado medio	21%
Extranjeros	9,56%	FP grado superior	15%
Indefinidos	7,65%	Diplomatura	7%
Temporales	92,35%	Licenciatura, máster, doctorado	8%

Fuente: SEPE, 2013 (datos del 2012)

En el 2012 se registraron 89.578 contratos, un 10,18% más que el año anterior. Si en el sector en ese año hubo una media de 42.479 empleados, cabe esperar que tanto la media de duración de esos contratos como la proporción de los que perduraban al final del año fueran muy bajas. También se registraron 58.340 personas despedidas, un incremento del 42,23% respecto del 2011, lo que confirmaría los recortes de plantilla que está habiendo en distintas empresas. En todo caso, considerando la relación entre la media de empleados, el número de personas contratadas y las despedidas, se constata la *rotación vertiginosa* en este sector así como *un alto nivel de temporalidad*: El 92% de los contratos son temporales, dato al que no accedemos desde los estudios de la ACE. Otro dato significativo es el 9,56% de población extranjera, porción baja si se considera la imagen de “sector etnificado” por parte no sólo de la sociedad sino de los propios agentes entrevistados, lo que se relaciona con la deslocalización de las plataformas.

<sup>94</sup> Datos que refieren no a la media de empleados sino al conjunto de contratos realizados.

Por último, en cuanto a los estudios de los demandantes de empleos, que no representan necesariamente los perfiles de los finalmente contratados<sup>95</sup>, se aprecia una mayor proporción de personas con *estudios primarios, seguida de gente con FP* y, en menor medida, universitarios. Este dato es relevante, pues se observa que junto a ese grupo tipificado de jóvenes universitarios que utilizan el call center como un primer acceso al mercado de trabajo, hay una gran cantidad de jóvenes y personas de media edad con menor cualificación, y que probablemente compongan el grueso de las plantillas. En suma, las diferentes variables componen una *mano de obra heterogénea*, a la que no solo aluden las investigaciones que se han hecho sobre el sector (Del Bono, 2005: 373), sino también las personas entrevistadas, que describen una realidad que se ha ido tornando cada vez más plural.

Esto es un crisol [...] antes estaba ese perfil [mujeres entre 35 y 50 años] y estaban los estudiantes, ahora ya no... Incluso en mi empresa, a lo largo de los meses de estar allí, ya empezó a haber gente más variada. Y ahora no, ahora hay de todo. De todo, de todo (T2).

Esta pluralidad nos pone sobre la pista –si seguimos a los estudios realizados sobre el sector (Del Bono, 2005: 382)– de factores que condicionan la experiencia en el día a día del sector y los diferentes sentidos que se ponen en juego. A lo largo de los siguientes capítulos, se analizará precisamente el modo en el que las posiciones e inercias sociales de los trabajadores son cruciales para entender la vivencia del estrés en el trabajo en telemarketing.

Estos datos nos aportan una visión resumida sobre la composición del ámbito en tanto que mercado de trabajo, de lo que podemos inferir las formas que acogen las estrategias de selección de personal por parte de las empresas del sector. Por una parte, los call center *aprovechan las ventajas comparativas de la segmentación de los mercados laborales*, ajustando el tipo de empleos que ofrecen a los diferentes segmentos poblacionales que están dispuestos, y quieren, aceptarlos. Así, las condiciones de flexibilidad horaria, propiciadas por un tipo de producción organizada por campañas y ajustada a los oscilantes ritmos de actividad de las llamadas, atrae a “colectivos” (mujeres y jóvenes) que, en sus diferentes condiciones, aceptan un peor salario, una mayor temporalidad y una jornada más corta; y ante los cuales la gerencia ponen en juego estereotipos sobre sus desempeños como mecanismo de control laboral (Belt, 2000). Ello debe vincularse a la creciente concepción del empleo, especialmente entre las personas jóvenes, co-

---

<sup>95</sup> No existen datos lo suficientemente representativos de los estudios de los agentes de telemarketing. Tanto las encuestas de Foremyl –de la cual extraen sus datos el estudio de la Junta de Castilla León (2008)–, como la de Abanlex –para la Comunidad de Madrid (2008)– cuentan con una muestra muy reducida, y sus resultados en general no son coherentes con otros estudios más fundados.

mo algo transitorio (Santamaría, 2009; Sánchez Moreno, 2005). Como se afirma habitualmente en las entrevistas, “este no es el trabajo de mi vida” (Del Bono, 2005: 371). Se entiende de este modo cómo las empresas apoyan estrategias en factores relacionados con la edad y el sexo (disponibilidad, expectativas...) con vistas a componer empleos precarizados, tal y como se vio en el capítulo anterior.

En última instancia los procesos de externalización, en el caso del telemarketing, tienen por efecto la *segregación de los mercados internos de trabajo*. Los call center separan a los trabajadores de las empresas cliente (o matrices), que pueden así desresponsabilizarse de los procesos que implica la movilización de mano de obra. Procesos que constituyen el servicio ofertado por los primeros, los cuales operaran bajo los imperativos de la competitividad, rentabilidad en el corto plazo y reducción de costes asociados a la fuerza de trabajo, reducida a un conjunto difuso de “trabajadores desechables” (Chang, 2000). Esta separación y desplazamiento a un segmento del mercado de trabajo más degradado, dificulta a los agentes posibles trayectorias laborales que tiendan a la mejora y a la estabilidad. Segmentos que, en el caso del telemarketing, corresponden a una población, femenina y juvenil, que acaba “guetificándose”, plantea Buchanan (2002: 47), corriendo el riesgo de quedar atrapada en una rotación constante por empleos de baja calidad<sup>96</sup>.

Además, en el contexto de crisis, los ajustes entre call center y empleados pueden, como hemos visto, variar. Las opciones laborales en otros sectores decrecen y se multiplican las situaciones de carestía, entre otros factores. Ello previsiblemente incrementa la dependencia de los trabajadores a su salario y, por tanto, a sus puestos de trabajo, lo que reactualiza las relaciones de poder que entraña los ajustes. La tendencia de las empresas a recortar los costes para mantener la tasa de beneficio sale al encuentro de la situación de debilidad de los trabajadores. Realidad que afecta al modo en el que confrontan la experiencia en un puesto de trabajo:

Aquel que tiene hijos, la mujer se ha quedado en el paro o tiene responsabilidades porque en su casa es la única que trabaja o tiene un padre enfermo dependiente, etcétera... esa gente está mucho más implicada, pero porque, tal y cómo está el panorama, no puede permitirse el que le echen y buscar otra cosa (TCM2).

---

<sup>96</sup> En el mismo sentido un estudio de Toharia y Cebrian (2007) sobre contratación en España encuentra una tendencia de “atrapamiento en la temporalidad”, preponderante entre mujeres no cualificadas.

c. *El call center como escenario del proceso laboral*

Me llamo Manuel Camino,  
 hasta hace unos días  
 trabajaba en una de esas empresas  
 que se dedican a venderle cosas a la gente por teléfono.  
 Nunca vi a mis jefes,  
 me seleccionaron  
 dos psicólogas  
 del departamento de Recursos Humanos.  
 Firme el contrato de trabajo temporal  
 delante de una secretaria.  
 Trabajaba en la tercera planta de un edificio de once.  
 allí estábamos cuarenta y nueve personas  
 encajadas en cubículos de tres por dos metros,  
 el ordenador, el teléfono y tú.  
 El ordenador lo registra todo,  
 el minuto que tardas en cada llamada,  
 las llamadas que haces por hora,  
 las ventas que consigues,  
 el tiempo que te tomas de descanso  
 y la hora exacta a la que sales.  
 (Orihuela, 2006: 73).

Una demanda oscilante, casi volátil, cabalgada por un capital impaciente e insaciable, dentro una cultura empresarial basada en el cambio y la reorganización constantes, reclama, como hemos visto, una gestión de la fuerza de trabajo que se ajuste con rapidez a sus propios intereses, que pueda seguirle el ritmo sin suponerle demasiado peso. No es casual que a ello, en el marco de la industria japonesa, se le haya denominado “producción ligera” (Castillo, 1998). Tal y como se apuntó en el anterior apartado las formas de organización del trabajo del ámbito de los call center contrasta con el de la alta consultoría, si bien, ambos van dirigidos a fomentar la flexibilidad. En tanto que pervivencia del taylorismo el modelo productivo del telemarketing puede representarse como una *gestión hidráulica de la fuerza de trabajo*, la cual discurre constantemente por unas instalaciones fijas (plataformas) en la que se van parcelando campañas concretas en función de las “cuentas” (servicios prestados a empresas particulares). La entrada, circulación y salida continua de trabajadores está relacionada con la calidad del empleo que se ofrece en el sector, las relaciones sociales en los centros de trabajo, la configuración espacial de estos, el tipo de actividad y la experiencia por parte de los trabajadores.

Las *plataformas* de call center son edificios, o un conjunto de plantas dentro de un edificio, que suelen situarse en la periferia de centros urbanos. En Madrid pueden encontrarse en polígonos industriales como los de Alcobendas, Las Rozas, Pozuelo, Usera, Ciudad lineal o Legazpi. La mayor parte del espacio está dedicado al centro de llamadas (sistemas integrados de telefonía e informática), aunque también cuentan con oficinas para funciones administrativas. Los altos cargos, sin embargo, optan por localizar sus despachos en edificios del centro de la ciudad. Las plantas de los centros de llamados suelen ordenar sus puestos en forma de “raspas” o islas: líneas de asientos emparejados a un ordenador y separados entre sí por una superficie de madera o cristal. En cada raspa, o diseminados por los márgenes, suele encontrarse un asiento que puede utilizar el personal de estructura (coordinadores) para dar indicaciones a los agentes y realizar escuchas puntuales. Los integrantes de cada campaña se sitúan en una u otra planta de manera variable, y desde todas pueden visibilizarse los monitores que ofrecen información sobre las llamadas “entrantes”, “en espera” así como otros datos (en función de la campaña). Así, una planta puede contar con una sección de 80 puestos dedicados a tramitar seguros para la misma aseguradora, 10 para dar información sobre una universidad privada y 15 para gestionar datos de un servicio municipal de ayudas para la vivienda. Junto al núcleo central se emplazan las oficinas de los encargados de la empresa (estructura, formación, supervisión...) y, en algunos casos, los de la propia empresa externalizadora<sup>97</sup>. En todo caso, el número de puestos no es fijo, sino que varía en función del día, el turno y la temporada. A su vez, los asientos no están asignados a agentes concretos, sino que estos pueden “logarse” (introducir su clave personal y operar desde el ordenador) en cualquiera de ellos, permitiendo “formas de encuadramiento” del personal que sean capaces de variar velozmente. En su visión de conjunto, un centro de llamadas se asemeja a una “colmena”, por la subdivisión homogénea de puestos separados y la organización estructurada y uniforme del conjunto (sistema de iluminación y decoración).

---

<sup>97</sup> Los ejemplos que aparecen en este apartado están tomados del material cualitativo recogido en las entrevistas. No aparece referida la persona entrevistada para mantener el anonimato.



**Ilustración 2. Planta de un call center**

Fuente: <https://www.teleperformance.com/es-es/spain/sobre-nosotros>

Como se ha dicho, las *campañas* se organizan en torno a los servicios contratados por una empresa externalizadora concreta. Su tamaño y duración varía enormemente, existiendo campañas de venta que duran pocas semanas (lanzamiento de un producto o dar salida a un stock) y servicios que se mantienen toda una década (atención a clientes de un banco). Igualmente, algunas están conformadas por un grupo minúsculo de agentes (gestionando las inscripciones a un concurso televisivo) y otras por miles de ellos, subdivididos en decenas de secciones y emplazados en diversos lugares del mundo (tramitación de quejas de una empresa de telecomunicaciones) (Del Bono, 2005: 366). Las condiciones de las campañas varían según el momento: la tramitación de seguros aumenta en los periodos de vacaciones y durante el día; y la caída del servicio de internet en un barrio o una gran acumulación de gente por un festival de música pueden quintuplicar la recepción de llamadas al servicio de atención al cliente en un único día.

Por otro lado, *los contenidos de las funciones* para cada servicio son plurales. Suele distinguirse primeramente entre *back office* (aquellas labores administrativas como la realización de procedimientos que puedan realizarse a distancia, como mandar grúas o gestión de datos) y *front office*, que implican la comunicación con personas a distancia. La mayor parte de los agentes realizan ambas, aunque algunos agentes se dedican exclusivamente a la primera de ellas. En cuanto a la segunda, que responde a la actividad más distintiva de los agentes telefónicos, es posible diferenciar dos tipos de servicio específicos: La venta y la asistencia. La venta, que puede ser más fría o caliente en función del interés que haya demostrado previamente el potencial cliente<sup>98</sup>, incluye una amplísima gama de productos siendo aquellos relacionados con las tele-

<sup>98</sup> La “venta fría” implica llamar indiscriminadamente a una persona que no ha mostrado interés por el producto para intentar vendérselo. El “*click to call*” consiste en llamar a aquellos que han solicitado in-

comunicaciones (paquetes de telefonía, internet, televisión...), los servicios bancarios (tarjetas) y los seguros, los más frecuentes actualmente (ACE, 2013). La asistencia o tramitación entraña actividades de atención al cliente, soporte técnico, recobros, retenciones, etc. y suelen tener adosadas funciones de registro de datos. La variedad de actividades que implica es tan amplia como las diferentes relaciones que empresas y administración pública pueda mantener con sus clientes y usuarios: gestión de altas, resolución de dudas, asesoramiento, facilitación del servicio, recepción de quejas, información y un largo etcétera.

La variabilidad del flujo de llamadas y de las condiciones del servicio de las campañas activas en una empresa trae consigo la reorganización constante de los ritmos productivos y por tanto de la gestión de los recursos. En palabras de un delegado sindical:

En 2010 la rotación en la empresa era de un 10% mensual. O sea, en aquel momento suponía que cada mes salían 400 y entraban 400 nuevos. O sea, con esos niveles de rotación, tú tienes que dar 400 formaciones, mínimo al mes, de salud laboral, de una hora cada uno, en grupo (TCS1).

Ello se traduce en mecanismos específicos en la gestión del proceso de trabajo, lo que orienta factores como las formas contractuales, la organización de los tiempos, o los procesos de selección, formación y promoción. Como se ha visto, *los contratos* de los agentes se caracterizan por su corta duración. Esto es una herramienta fundamental para modular la cantidad de trabajadores en plantilla en cada momento, sin necesidad de llevar a cabo despidos y sufrir los costes que implican. Como hemos visto, los agentes hilan así habitualmente contratos por obra y servicio consecutivos que duran alrededor de tres o seis meses, atravesando diferentes campañas o moviéndose entre empresas anclados en la misma campaña<sup>99</sup>. De esta manera, cuando se necesita, se cuenta con una masa flotante de trabajadores con experiencia laboral, como prueba que las ofertas de trabajo requieren habitualmente un mínimo de un año de experiencia laboral en el servicio concreto que se va a prestar; dato que se observa en los portales de búsqueda de empleo. En cambio, en el caso de que las organizaciones disminuyan el servicio, la propia inercia de rotación expulsará hacia fuera a los trabajadores. El proceso de selección supone así una

---

formación sobre el producto. Existe también el “*upsell*” o “venta cruzada”, que son aquellos servicios que brindan información a personas encubriendo la venta.

<sup>99</sup> En muchas ocasiones la pérdida o cesión de una cuenta implica el desplazamiento del personal de la campaña de una empresa a otra:

Cogemos un servicio ahora, aunque sea también de [la empresa externalizadora de comunicación móvil para la que trabaja]... de ADSL o de portabilidades. Pues dependerá. Si traemos a gente que ya ha estado en ese servicio y la incorporamos, no hace falta darle una formación específica porque ya viene desarrollando el trabajo. Vienen de otra empresa, pierden el servicio, lo gana la mía y se incorporan (TCM2).

tosca puerta de entrada a un filtrado que tendrá lugar las primeras semanas de trabajo, bajo criterios muy asociados a actitudes y competencias sociales o interactivas, como el servilismo, la actitud positiva, la empatía y la paciencia (Callaghan y Thompson, 2000).

Los contratos también fijan la duración de *la jornada, los turnos y los salarios*. Según Armando (TCM1), un coordinador de una campaña de ventas, la empresa trata de fomentar los contratos de seis horas, pues la productividad de los empleados es mayor en relación al gasto que le supone a la empresa. En sus palabras, los contratos de ocho horas implican demasiado “trote mental”, aunque son los favoritos de las personas que llevan más tiempo en la empresa, pues les permite acceder a más recursos. Por otro lado, las plataformas suelen mantener tres turnos diferentes: mañana (9:00-15:00), tarde (15:00-21:00) y el nocturno, para aquellos servicios que ofrecen disponibilidad 24h al día, los cuales suelen ser más largos, enlazan varios horarios y ofrecen un plus salarial. Sin embargo, el horario de muchas de las personas entrevistadas varía en función de la temporada, desplazándose una o dos horas la llegada o la salida. Además, en algunas empresas los días y turnos pueden cambiar drásticamente según la semana, así como rotan los días que se van a trabajar, siendo muy frecuente el trabajo durante el fin de semana. En cuanto al salario, los únicos datos sobre los salarios del sector lo hemos extraído de las entrevistas y del convenio. Según un coordinador:

Suele haber un salario base, dependiendo del convenio. Está establecido en unos 700 aproximadamente, por 6 horas... casi 1000 euro, no llega a los mil euros, pero casi 1000 euros por 8 horas, más luego incentivos. Y luego, el mismo campo para... son 500 por 4 horas, 390 para 3 horas (TCM1).

A este salario en bruto habría que sumarle los extras (en el caso de que existan). Si entre el 2000 y 2005 había un alto sistema de incentivos, especialmente en las campañas de venta, las cuotas han ido disminuyendo. Además, la mayor parte de los trabajadores declaran no cobrar plus por festivos.

Uno de los aspectos asociados a las estrategias basadas en una gestión flexible y cortoplacista es la *descualificación* del trabajo de los teleoperadores<sup>100</sup>. La breve estancia que la mayor parte de los contratados hacen en un servicio concreto se asocia a un sistema formativo que, pese haber-

---

<sup>100</sup> Algunos autores han visto en el contenido interactivo y emocional de las tareas comunicativas de la teleoperación un modo de cualificación de las tareas (en contraposición al trabajo manual propio de la fábrica tradicional) (Bain y Taylor, 2000; Callaghan y Thompson, 2001). Esta posición es cuestionable si se considera el reconocimiento social de esa “cualificación”, más allá del margen de discrecionalidad que implique o la gratificación que suponga al trabajador. El proceso de descualificación del trabajo de telemarketing será tratado en el apartado 6.II.1.

se caracterizado por su insuficiencia, ha ido reduciéndose durante la última década. Apenas existen estudios especializados sobre la atención telefónica<sup>101</sup>. A diferencia de otros sectores, no ha existido una formación técnica reconocida institucionalmente en atención y venta al público hasta 2011. La novedad de esta titulación y la poca especificidad de su formación explican su ineficacia a la hora de determinar el acceso a puestos de trabajos. Son las empresas las que brindan a los recién llegados algunos materiales didácticos y un periodo de entre dos y quince días de formación (en la actualidad pocas rebasan los dos días), en el que se muestran las normas de comportamiento, el funcionamiento básico del software, los objetivos laborales y algunos contenidos del servicio en cuestión (paquetes de telecomunicaciones, seguros, productos financieros...). Posteriormente se imparten sesiones (llamadas “de reciclaje”) para reforzar o informar sobre cuestiones del servicio o estar al corriente de la prevención de riesgos laborales (una obligación legal). De esta manera, la mayor parte del aprendizaje sobre cómo trabajar (resolver problemas, técnicas de venta o atención...) se realiza mediante la práctica y con la ayuda directa de compañeros o coordinadores<sup>102</sup>. Ante el cambio de servicio o empresa, se recibe de nuevo el cursillo inicial, lo que según los entrevistados es profundamente tedioso. Como se tratará en detalle en el apartado 6.II.1, la falta de cualificación está vinculada al valor social que adquiere la actividad de la teleoperación, asociado a patrones de ordenación basados en estereotipos sexistas y racistas, lo que explica los bajos salarios, la deteriorada imagen pública de la profesión y la poca movilidad ascendente de los trabajadores en el mercado laboral.

Otro efecto estratégico de la alta rotación es la *dificultad para adquirir antigüedad y así promocionar dentro de la empresa* (ver cuadro 2). Según las entrevistas realizadas, la inmensa mayoría de puestos intermedios (coordinación y supervisión) son ocupados por agentes que han estado al menos cuatro años operando en la misma compañía, lo que es poco frecuente. La empresa ofrece convocatorias para estos puestos en cada campaña concreta, cargos que suelen llevar consigo una enorme cantidad de funciones aunque no una cuantiosa recompensa (en torno a 1.400€ mensuales en el caso de los coordinadores). Existe poca información sobre los criterios

---

<sup>101</sup> En el Real Decreto 1688/2011 se establece el Título de Técnico en Actividades Comerciales, entre cuyas veinte competencias se encuentra “realizar la venta de productos y/o servicios a través de los distintos canales de comercialización, utilizando las técnicas de venta adecuadas a la tipología del cliente y a los criterios establecidos por la empresa” (BOE, 2011).

<sup>102</sup> Otra prueba de la falta de recursos destinados a la formación es la baja proporción de trabajadores dedicados a impartirla. David (TCM2), que forma parte del departamento de formación, expresa que en su plataforma él y una compañera deben cumplir esta función ante una plantilla de en torno dos centenares de agentes, en la que hay una rotación semanal. Además, deben atender a tareas de coordinación, administración y supervisión.

para los ascensos y la composición de esta franja, aunque por las entrevistas, parece que la proporción de mujeres disminuye significativamente y que se dan personalismos en la elección de los candidatos. Para los puestos de Recursos Humanos y para los estratos superiores a la primera franja de cargos intermedios (jefe de equipo, de cuenta y otros cargos de estructura y dirección) se accede mediante una selección externa. Las personas en estas funciones no han pasado necesariamente por la posición de agentes, tienen estudios superiores y son mayoritariamente hombres.

Por último, cabe caracterizar brevemente (pues nos detendremos en ello a lo largo de los capítulos quinto y sexto) la *organización del proceso de trabajo* de los call center. Como ya se ha visto, multitud de estudios han señalado al sector como ejemplo de la aplicación de mecanismos tayloristas a servicios de interacción con clientes (Bain *et al.*, 2002; Hingst y Lowe, 2007; Stanworth, 2000: 29). Así, pueden entenderse el producto elemental de este trabajo, la comunicación conversacional, como una tarea rutinizada: especializada y subdividida por temas y funciones, simplificada gracias a la automatización que implica el proceso computarizado de marcaje, gestión y distribución de llamadas y el registro informático de los datos (Baldry *et al.*, 1998; Richardson, 1994)<sup>103</sup>. Rutinización que modula paradójicamente la estandarización (de tonos de voz, fórmulas de cortesía, vocabularios específicos, ritmos y tiempos...) y la customización (que supone el ajuste a cada situación interactiva y a cada sujeto, dentro de las especificidades de cada servicio) (Frenkel *et al.*, 1998). Paralelamente, hay que destacar que esta codificación tecnosocial de la actividad laboral, con el objetivo de aumentar la productividad y la rentabilidad, asegura su posible medida y monitorización, componiendo un sistema de control y vigilancia que en última instancia facilita la intensificación del trabajo y el orden (Taylor *et al.*, 2002). Si estos elementos refieren a una especie de “taylorismo comunicativo” –o una “cadena de montaje en la cabeza”, como expresan Taylor y Bain (1999)–, es imprescindible subrayar la especificidad de las competencias socioafectivas que la actividad pone en juego. Ahora bien, a pesar de ser un trabajo de “cara” al público, que entraña un alto nivel de control, gestión emocional y empatía, el carácter despersonalizado y planificado de esas mismas competencias comunicativas a través de un sistema sociotécnico muy rígido, nos lleva a poner en cuestión algunas distinciones generalmente asumidas, como la que separa servicios de industria o las que oponen taylorismo y post-taylorismo. Así, el “paradigma de la flexibilidad” no solo permite

---

<sup>103</sup> Conviene insistir con Callaghan (2002: 3; énfasis mío) que “la tecnología automatiza y sistematiza un trabajo que *ya es rutinario*” y que por tanto no debe verse como la piedra de toque de la configuración del proceso de trabajo. Ello teniendo en consideración que la magnitud que adquiere el ámbito del telemarketing proviene de la combinación entre teléfonos y ordenadores.

la perpetuación de formas de organización del trabajo características del taylorismo, sino que se engarzan de manera muy eficaz para los intereses gerenciales.

CUADRO 2: ITINERARIO LABORAL DE LOURDES (C8): 37 AÑOS, 16 AÑOS TRABAJADOS EN TELEMARKETING<sup>1</sup>.

- Comienza a trabajar en almacenes a los 17 años, dejando sus estudios secundarios
- Empieza en telemarketing en una campaña de “venta pura y dura” para Madritel, que luego sería Auna<sup>2</sup>.
- Trabaja aproximadamente 2 años en varias campañas de venta de servicios telefónicos vinculados a Madritel y Auna en empresas diferentes.
- Lo deja durante un año para estar con su padre enfermo.
- Vuelve para trabajar en Ya.com, en una campaña de venta de Internet para empresas llamada jazznet.
- En esa misma empresa, trabaja brevemente en una campaña de recepción de llamadas para un taller y pasa de nuevo a trabajar en una campaña de productos de una famosa marca comercial de una empresa de telecomunicaciones extranjera.
- Durante aproximadamente 7 años trabaja para diferentes empresas que trabajan para esa marca comercial (“ha sido una empresa detrás de otra de [esa marca]”), empresas de call center cuyo nombre no recuerda en algunos casos.
- Termina trabajando en una campaña de “*click to call*” en la propia central de la empresa internacional de telecomunicaciones. Un equipo pequeño experimental sobre este tipo de servicios.
- “Le mandan” como personal de ayuda a la implantación de una campaña de “*click to call*” en un gran call center para el mismo cliente. Está alrededor de tres años haciendo “*click to call*” como agente.
- En esa misma empresa inicia una campaña de venta para otra gran marca comercial de otro grupo de telecomunicaciones internacional. Las condiciones son muy difíciles, logra los objetivos y pide pasar a una campaña de “aumentos”, en la que debe realizar llamadas para conseguir ampliar los servicios contratados por usuarios.
- Cuando falta un mes para conseguir la antigüedad suficiente para una mejora en las condiciones laborales (contrato indefinido y mejor salario), le someten a una condiciones de trabajo en la que es imposible llegar a los objetivos y es despedida (junto con un grupo de personas con la misma antigüedad).
- Desde entonces lleva trabajando un año en otro call center haciendo un seguimiento de comerciales a la vez que emite llamadas para conseguir ventas a personas que han cancelado el servicio.

<sup>1</sup> Véase también “Paloma, una teleoperadora de ‘campaña’ en ‘campaña’” (Del Bono, 2005: 367).

<sup>2</sup> Auna fue una empresa de telecomunicaciones surgida de la absorción de AunaCable por parte de la antigua Retevisión el 1 de octubre de 2002. Fue absorbida por el operador ONO en 2005. Formaba parte del Grupo Auna, que ofrecía además telefonía móvil bajo el nombre de Amena actualmente Orange (propiedad de France Télécom).

### 3. El ámbito profesional de la consultoría

La *actividad de consultoría* es difícil de definir debido a la continua transformación de su contenido en una industria cuyos límites y estructura ha variado mucho a lo largo del siglo XX; cambios en cierta medida posibilitados por cierta “habilidad quimérica” de indefinición (Kipping y Clark, 2012: 2)<sup>104</sup>. En la base de la actividad se encuentra la relación entre el consultor y el cliente, lo que ha llevado a definiciones basadas en el rol de ayuda o asistencia prestada por el primero. Así, una temprana definición apuntaría a aquel “servicio profesional realizado por personas especializadas y con experiencia para ayudar a managers a identificar y solucionar problemas de alguna institución de nuestra sociedad, centrándose en la mejora de la función gestora, operativa o económica de estas instituciones” (citado en Higdon, 1969: 306). En la medida en la que la consultoría cumple la función de asistencia a una empresa en la consecución de sus objetivos, casi cualquier organización subcontratada cabría dentro de la categoría, y de hecho hoy día son muchas y muy variadas las empresas que se presentan como tales. Por ello, resulta conveniente en esta investigación circunscribirse a aquellas funciones que, partiendo de intervenciones planificadas (Connor *et al.*, 1990), se focalizan en el asesoramiento sobre cuestiones gerenciales o directivas, incluyendo (por su importancia en la industria) aquellas basadas en la innovación tecnológica. Su función estructural consiste, por tanto, en el *fomento de la revalorización del capital de las empresas a través de la asistencia en materias estratégicas y organizativas*. Al mismo tiempo, es importante considerar su actividad no solo en respuesta a los objetivos de terceros sino como creadora de demandas específicas (“innovación constante”) y, más aún, de toda una cultura “de la consultoría” que, en tanto que imagería especular y especuladora, ha sabido captar la mirada, los intereses y los fondos de los grandes capitales empresariales<sup>105, 106</sup>.

---

<sup>104</sup> A consecuencia de su difícil delimitación funcional, el XVI convenio colectivo alude a una heterogéneo conjunto de realidades: “empresas consultoras de planificación, organización de empresas y contable, (...) actividades de servicios de consultoría en selección y formación de recursos humanos, técnicas de organización y dirección de empresas, auditoría, y (...) empresas de servicios de informática, así como las de investigación de mercados y de la opinión pública” (BOE, 2009).

<sup>105</sup> Sobre la creación de la “moda de la consultoría” (y de la innovación que ellas promueven), véase Clark (1995), Finchman (1999), Abrahamsson (1996) o Alonso y Fernández (2011: 1137).

<sup>106</sup> Los discursos del propio sector suelen justificar su propia existencia a partir de “demandas organizativas del cliente o del contexto” y la “necesidad de innovación”, eludiendo, (i) el carácter más lucrativo y cortoplacista de dicha demanda, (ii) la dimensión cultural (o de moda), y (iii) la propia estrategia del sector de la consultoría por impulsar formas de negocio. En palabra de un socio:

La propia necesidad de los clientes en temas de consultoría ha ido creciendo a lo largo de los últimos años. Es decir, la demanda por parte de los clientes, yo qué sé, las tecnologías, con la irrup-

### *a. Algunos datos sobre su historia y evolución reciente*

El trabajo como consultor de empresas (*business o management consulting* en inglés) se desplegó en paralelo a la emergencia del campo científico de la “gestión empresarial” (Engwall, 2012). Si bien la función de asesoría para los negocios o la gerencia de organizaciones empresariales o políticas ha existido al menos desde la formación de los imperios históricos, esta cobra su sentido actual a partir del trabajo de especialistas como Arthur D. Little, Frederick W. Taylor, Henry Grant o Harrington Emerson, que la aplicaron a entidades industriales dentro del sistema capitalista a partir del siglo XIX (Wright y Kipping, 2012). En este contexto, y ligado a los “movimientos eficientistas”, aparecieron las primeras empresas (como McKinsey) dedicadas a diseñar y aplicar métodos científicos de gestión empresarial e industrial, a partir de las cuales, y junto a las escuelas de negocios de las universidades norteamericanas más afamadas, se fue desarrollando una profesión y una industria cada vez más relevante, extensa y compleja (Kipping y Kirkpatrick, 2005). Si en 1930, el sector vivió un primer periodo de crecimiento (ligado a la prohibición de que los bancos comerciales cumplieran funciones de asesoría), no fue hasta pasada la segunda guerra mundial cuando comenzaron a consolidarse entidades a lo largo de todo el mundo, al tiempo que se desarrollaron multitud de procedimientos analíticos mucho más sofisticados (McKenna, 2006). Finalmente, el sector experimentó una expansión enorme a nivel mundial a partir de la década de los 80, pasando de la existencia de solo cinco empresas con más de mil consultores, en 1980, a más de treinta en 1990 (Canback, 1998) lo que supuso un crecimiento anual de entre el diez y el quince por ciento del productos de consultoría a nivel mundial (Armbrüster y Kipping, 2003). Este dato apunta a la consolidación de la consultoría como sector profesional. Consolidación que se tradujo así en una enorme variedad de servicios especializados que engloban, entre otros, asesoría jurídica y financiera, consultoría estratégica, tecnológica, de recursos humanos, auditorías o agencias de comunicación (Czerniawska, 2002).

En el siguiente gráfico puede apreciarse el crecimiento continuado que se ha dado en el sector en España<sup>107</sup>.

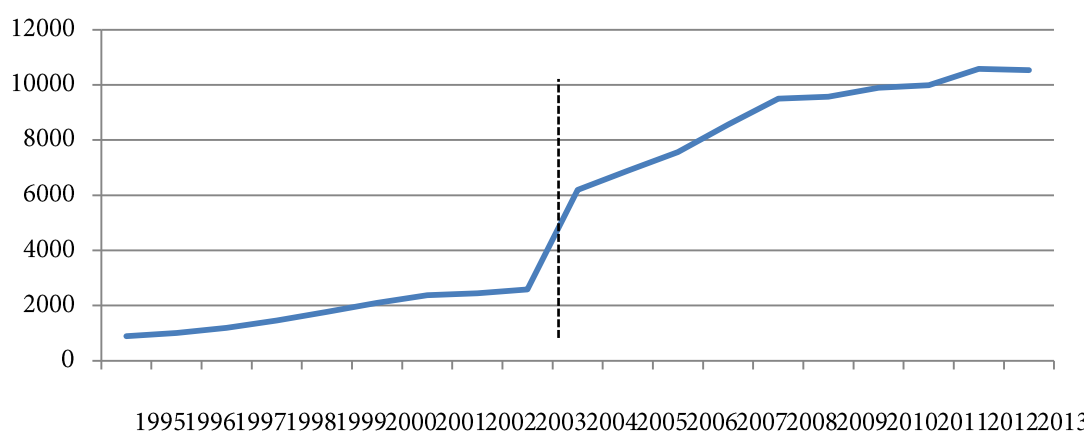
---

ción de las tecnologías, el exceso... digamos, el aluvión normativo que hay en diferentes ámbitos de las empresas, y la necesidad de reinventarse continuamente las empresas, porque... ha generado una necesidad imperiosa de contratar servicios de consultoría (CCM3).

Frente a esta explicación, en los discursos de aquellos profesionales menos “integrados” en la cultura hondea la recurrente opinión de que “las empresas estas venden un poco humo” (C4).

<sup>107</sup> La obtención de datos varía a partir de 2004, ya que la AEC se suma a los estándares técnicos europeos; como puede leerse en su web: <http://www.consultoras.org/frontend/aec/La-Consultoria-En-Espana-2004-vn3099-vst85> (consultado el 13/04/2015).



**Gráfico 5. Evolución anual de la facturación del sector (mill. euros)**

*Fuente: Elaboración propia según datos de la AEC (2008, 2012, 2013 y 2014).*

El crecimiento de la consultoría debe verse emparejado con el aumento de la complejidad y de la incertidumbre de las estructuras organizativas de las empresas a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y, de manera aún más intensa, a partir de los años 80 (Ernst y Kieser, 2002). La descentralización, diversificación y globalización de las grandes empresas acaba emplazando a las consultorías “en sus intersticios” (Ruef, 2002).

En la medida que el contexto empresarial español ha vivido a partir de finales de los 80 fuertes procesos de reestructuración industrial (con procesos de externalización, deslocalización, privatización y reajustes de personal, la propagación de nuevas culturas de gestión y la formación de un ejército de profesionales especializados) se han dado así las condiciones favorables para un enorme desarrollo de servicios de consultoría<sup>108</sup>. Como se ha señalado, numerosas empresas ofrecen servicios de consultoría si bien esta investigación se centra en un pequeño número de multinacionales con alta presencia pública y volumen de negocio, que hemos denominado como “alta consultoría”. Dicho ámbito tiene un alto nivel de contratación y volumen de empleo, los cuales describen trayectorias profesionales muy estandarizadas, con una alta rotación, a pesar de ser frecuente la contratación fija. Estos empleos son comparativamente muy cualificados y tienen altos salarios en las posiciones medias y altas de la empresa.

El trabajo en el sector de la alta consultoría ha mantenido ciertas características identificativas desde los años 80, teniendo como hito la expansión enorme del sector tecnológico. El conjunto

---

Otros datos relevantes son las tasas de incorporación de personal, que presentaron niveles del 22%, 27,5% y 14,3% en 1999, 2000 y 2001 respectivamente, según la AEC.

<sup>108</sup> En 2013 los sectores que más contrataron los servicios de consultoría fueron el financiero, la administración pública y las telecomunicaciones, los cuales han experimentado transformaciones radicales en las últimas décadas (AEC, 2013).

de las empresas han crecido y cada vez han ofertado una cantidad más elevada de empleo. La AEC indica que en el periodo entre 2004 y 2007 el crecimiento del sector fue del 11,4%, en contraste con el crecimiento del 7,7% de la riqueza nacional (AEC, 2008: 4). Con la reciente crisis económica, el crecimiento se ha moderado –en 2013 disminuyó por primera vez (a consecuencia de la debilidad de la demanda interna) (Jiménez, 2014)–, lo que ha repercutido en una tendencia a aumentar las inversiones en el extranjero y ha llevado consigo el empeoramiento de las condiciones laborales, particularmente, en términos salariales. En este sentido, muchos entrevistados recuerdan las altas cifras que se cobraban en el periodo anterior:

Ahora ya no tanto porque ya no hay, por la situación que tenemos ya no es tan fácil, pero antes ¡era espectacular! Era, una semana aquí y me voy a otro, y te pagaban burrerías. Yo he tenido compañeros, cuando a mí me formaron, cobraban 100 euros la hora ¡100 euros la hora! (C9).

Al mismo tiempo, el efecto de la crisis en otros sectores cercanos ha tenido como consecuencia una moderación de la contratación y la rotación, según Rafael (CCCM3), debido a que los empleados no tienen tan fácil acceso a puestos que cumplan sus expectativas en consultoras menores o en el “cliente final”. “Las contrataciones vienen determinadas por el volumen de negocio y los proyectos estratégicos, por tanto, en el actual entorno estamos siendo muy cautos”, explica en una entrevista a *Expansión* (2010) Hilario Albarracín, socio de KPMG en España. “Con el tema de la crisis y tal, es cierto que en los últimos años no se ha movido prácticamente nadie” (C2) dice Nieves, en relación a su equipo. Esta consultora, que llevaba siete años en plantilla cuando se realizó la entrevista, apunta sin embargo a que al comienzo de la crisis, muchos compañeros tenían miedo de no encontrar otros trabajos, pero que ese miedo se está difuminando. Sin embargo, todo apunta a que cada vez más personas solicitan un puesto de empleo en estas firmas, un 80% según la ETT Randstad (*Expansión*, 2010). Cabe puntualizar que ante esta situación no ha habido una mayor conflictividad laboral, como protestas o un aumento de la sindicación, así como tampoco las buenas condiciones contractuales anteriores se derivan de luchas sindicales o corporativas, o de cualquier reclamo de sus empleados. Es más, las firmas de las que estamos tratando no tienen presencia sindical alguna al margen de los sindicatos de las propias empresas.

Más allá, muchas consultoras están aprovechando la crisis como oportunidad de negocio, ante la necesidad de numerosas empresas de reducir costes (Sánchez-Silva, 2013). Así, es posible encontrar declaraciones como la de Dennis Nally, presidente mundial de PwC: “Nuestra firma española es una de las que más crecen en el mundo porque tenemos mucho trabajo en el país: estamos ayudando al sector privado en su proceso de reconversión hacia un modelo que le lleve a ser más competitivo y crear empleo” (*Expansión*, 2013). Para ello, deben ajustarse a la situa-

ción de las empresas, según el director de Accenture: “Hicimos una reflexión sobre cómo salir reforzados de ella [la crisis] [...]. Los acuerdos a los que llegamos con nuestros clientes se basan en reducir un 10% su coste de adquisición y, en función de los objetivos que consigamos, obtener nuestra remuneración” (Sánchez-Silva, 2013). Esta estrategia basada en la reducción de precios y en una mayor orientación al cliente tiene efectos indudables sobre trabajadores que notan que sus exigencias crecen al tiempo que disminuye el tamaño de los equipos y los recursos de los que disponen: “Lo que pasa es que ahora es mucho peor porque el cliente aprieta más. Entonces, es mucho más fácil decirle a una empresa ‘lo siento, pero te quedas sin proyecto’” (CCM1).

Por último, una de las tendencias del contexto español ha sido la fusión entre empresas, tanto españolas –de cara a competir con las multinacionales extranjeras (Fernández, 2006)–, como extranjeras –que compren consultorías españolas para ser más competitivos internamente (Sánchez-Silva, 2013)–. Esto ha tenido como consecuencia la transformación radical del trabajo en aquellas empresas más pequeñas que se suman a un grupo empresarial mayor, como expresan los dos casos entrevistados que han vivido este proceso –Dora (C6) y Ross (C8)–. La realidad que transmiten en sus relatos recuerda al proceso de transformación reciente del telemarketing: empeoramiento del trato humano, precarización e intensificación del trabajo; a lo que se le suma el empeoramiento de la calidad del servicio prestado. En palabra de Ross:

Es el estrés de alguien que te está metiendo presión, y con el cual ya no tienes una relación estrecha [...] siempre ha existido una jerarquía que tienes que respetar, pero antes la jerarquía era más plana, tú tenías una relación más estrecha, tanto con tu jefe primero (C6).

La redimensión de las plantillas, el ajuste de los plazos y el empeoramiento de la calidad del trabajo (menos salarios, más incertidumbre) ha dado lugar que “lo que antes era de picos de trabajo, ahora se ha vuelto normalidad”, según Dora (C6). Este caso, que se adscribe a las nuevas estrategias a través de las cuales las grandes consultoras afrontan la crisis, es particularmente significativo, pues los procesos de reestructuración están habitualmente vinculados a una fuerte intensificación del trabajo (Valeyre, 2004). De hecho, El caso de Dora y Ross (C6 y C8) apunta a un fenómeno claro de degradación de las condiciones laborales, lo que se ha derivado en efectos graves sobre la salud de numerosos trabajadores. Ross, una empleada que sufría desmayos frecuentes a causa del estrés, comenta:

Antes un proyecto que necesitaba, por ejemplo, seis meses, ahora te lo van a exigir en tres. Sin meter a más personas. Igual quitándolas. Y eso porque los costes son mucho más altos. [La gran firma que nos ha comprado] está poniendo precios mucho más altos a los clientes, y está recorriendo de personal [...] porque tiene a más jefazos a los que pagar (C6).

En suma, se aprecia cómo durante la última década la alta consultoría, tanto dentro de sus empresas como, especialmente, en aquellas corporaciones que ha integrado, muestra la intensificación de su trabajo vinculado al empeoramiento de las condiciones laborales en general.

### *b. Descripción de la consultoría como sector de empleo en España*

Se cuenta con pocos datos detallados sobre la composición de los trabajadores en el sector de consultoría según variables sociodemográficas. Según el estudio DBK, en 2013 se contabilizaron 40.262 empresas dedicadas a programación, consulta y otras actividades relacionadas con la informática, lo que excede parcialmente los límites de lo que aquí se está considerando como consultoría. Es importante señalar que a pesar del alto número de empresas, el sector se caracteriza por una alta concentración en las principales compañías. Así, las cinco primeras empresas por volumen de negocio alcanzaron en 2013 una cuota de mercado conjunta del 41% (DBK, 2014a). Las firmas más grandes y con renombre público en España, en función de su relevancia en el sector son: Deloitte, PwC, KPMG, Accenture, Management Solutions, y Ernst & Young; es decir, las denominadas *Big Four* y dos multinacionales más focalizadas en la consultoría tecnológica. Existen multitud de empresas de este último tipo (concretamente, consultoras informáticas, como Capgemini, Atos, Altran, Indra, IBM, Everis...), caracterizadas por tener una plantilla más grande, y peores condiciones laborales (temporalidad y salarios bajos) que las señaladas. No en vano son identificadas como las “cárnicas”, aludiendo a la intensidad del trabajo y el trato que reciben los muchos profesionales que por allí pasan<sup>109</sup>. El conjunto de las consultoras se organiza como una red en la que diferentes grupos económicos se diversifican el trabajo como una cadena, según la especificidad de la función, la visibilidad pública y la categoría social. En términos de un delegado sindical:

Accenture es, digamos, la pata negra. Porque tiene distintas empresas luego, tiene un holding grande, pues tiene Coritel, tiene AOS, tiene AVANADE, tiene una serie de empresas que son de... pues eso, de machacas de darle a la tecla. Pero lo que es Accenture, Accenture, incluso tiene normas estrictas de vestimenta, pero así de claro te lo digo ¿eh? De cómo debes ir vestido, que si las mujeres la falda por aquí o por allá, o pantalón no sé qué, traje siempre, corbata siempre (CCS1).

---

<sup>109</sup> Véase Molist (2014) o “El pernicioso círculo de las cárnicas”, disponible en la web: <http://www.genbetadev.com/modelos-de-negocio/el-pernicioso-circulo-vicioso-de-las-carnicas-los-que-pagan-los-clientes>

A finales del 2013, el sector de la consultoría española empleaba, tanto en España como en sus filiales, en torno a 137.500 personas, unas 1.500 más que en el ejercicio anterior, aunque el volumen ha decrecido si nos circunscribimos en España (AEC, 2014: 11)<sup>110</sup>. Con respecto a las firmas más importantes de la consultoría en España, sobre las que se centra esta investigación, es reseñable su *alto volumen de contratación*, como puede seguirse por sus declaraciones públicas en internet y en prensa. Véanse los cuatro casos<sup>111</sup>:

**Tabla 7. Contratos realizados en empresas de alta consultoría**

FIRMA	PLANTILLA (2013)	PLANTILLA (2012)	CONTRATOS REALIZADOS
Deloitte	5.040	4.769	1.118
Accenture	8.472	8.996	558
Kpmg	2.810	2.671	1.000
PWC	3.923	3.903	1.000

*Fuente: Elaboración propia con datos de Deloitte (2013), Accenture (2013), PwC (2013), departamento de RRHH de KPMG.*

El crecimiento constante de las plantillas de Deloitte y KPMG, y la ligera disminución en Accenture dejan ver que la entrada constante de profesionales se sigue de una periódica salida de mano de obra. Considerando que son empresas con personal muy cualificado, debemos destacar el gran volumen de trabajadores y su intenso movimiento entre diferentes empresas.

Uno de los aspectos que caracteriza este flujo de entrada es la *juventud de los empleados en consultoría*. El 61% de los contratados por Accenture en 2013 eran recién licenciados. 400 de los insertados por Deloitte son convenios de prácticas y –según la prensa y sus declaraciones– la mayor parte de los contratos son igualmente personas que han terminado sus estudios recientemente. Esta estrategia de recursos humanos afecta decisivamente a la edad de los empleados: La plantilla de Deloitte tiene una edad media de 30 años, que ascienden a 33 en PwC y KPMG, y a 34 en Accenture (PwC, 2013; Deloitte, 2013; Accenture, 2013). Por su parte, la mitad de los trabajadores de KPMG tienen menos de 30 años (KPMG, comunicación personal).

<sup>110</sup> No contamos con los datos desagregados entre empleados en España y en sus filiales en otros países, por lo que las conclusiones extraídas de este conjunto deben ser tomadas con cautela.

<sup>111</sup> Deloitte es un ejemplo de gran firma muy asentada en España, especializada en consultoría, asesoría jurídica, financiera en materia de impuestos, y auditoría; KPMG y PwC son similares pero con menor tamaño; Accenture es el caso de una consultora tecnológica que está introduciéndose en el campo de la asesoría de negocios.

Otro aspecto que se deriva de la entrada de universitarios es el *alto nivel de formación de los empleados*. Según la AEC el 76,1 % de los empleados poseen un título superior –frente al 26,4% de universitarios entre el total de ocupados en la economía española (AEC, 2013)–. Dentro del sector los contratados suele provenir de ingenierías (informática, telecomunicaciones e industriales), Económicas, ADE y Derecho. La similar edad y cualificación determina la *homogeneidad de la plantilla*, aspecto muy señalado en las entrevistas. Las empresas buscan perfiles similares con vistas a promover un clima laboral satisfactorio. Por otro lado, las empresas aluden habitualmente al gasto que realizan en cuestiones de formación, el cual, pese a haber decrecido con respecto al año 2009, alcanzó en 2013 los 36 millones de euros –8.333 euros por empleado en Deloitte; 1.367 en PwC (Deloitte, 2013; PwC, 2013)—. Como se verá, una de las ideas con las que se identifica el trabajo en Consultoría es su faceta formadora.

Otro aspecto a destacar es la *presencia variable de hombres y mujeres en el campo de la consultoría*. Si bien, sobre el conjunto, el sector aparece como un ámbito masculinizado: el 65,6% de los empleados son hombres. En firmas como PwC o KPMG, estos ocupan en torno a 53% de su plantilla. Porcentaje que asciende conforme escalamos los rangos profesionales: a un 69,77% para los directivos y a un 86,34% de los socios (PwC, 2013)<sup>112</sup>. Si se contrasta con la proporción en una empresa como Accenture, con un 82,27% de presencia masculina, podemos inferir que la mayor o menor presencia de varones se asocia con el perfil más o menos tecnológico o informático de la actividad; aumentando en empresas con más ingenieros, y descendiendo en consultoras centradas en auditoría o cuestiones jurídicas. En todos los casos, pueden apreciarse esos “techos de cristal” y “suelos pegajosos”, omnipresentes en el mercado laboral español como se presentaba en el capítulo anterior, que obstaculizan la progresión de las mujeres dentro de las empresas y el acceso a los puestos más elevados. Ello puede rastrearse en la siguiente tabla sobre la composición por rangos en Accenture:

---

<sup>112</sup> De manera similar en Deloitte si el 51,3% de la plantilla son hombres, estos suponen el 60,4% de los gerentes, el 80% de los directores y un 88,8% de los socios (Deloitte, 2013)

**Tabla 8. Distribución de empleados según rango en Accenture**

Rango	Total empleados	Mujeres
Managing directors	203 (2,40%)	35 (14,71%)
Senior managers y managers	1.280 (15,11%)	404 (23,99%)
Consultants	2.647 (31,24%)	1.066 (28,71%)
Analysts	4.342 (51,25%)	1.746 (28,68%)
TOTAL	8.472 (100%)	3.251 (27,73%)

Fuente: Elaboración propia, datos de Accenture (2013).

Esta proporción, además, parece no haber variado al menos en los últimos tres años (datos que tenemos disponibles), y no parece relacionarse con la antigüedad de las profesionales, ya que su existencia es mayor en las personas que tienen más de 30 años (40%), que en las que son menores (32%). Sí parece relacionarse con otro hecho: el 84% de los contratos a tiempo parcial corresponden a mujeres, aunque solo el 11% de la plantilla dispone de estos contratos.

Por otro lado, en la anterior tabla se comprueba la *estructura piramidal*, que adquiere en el resto de firmas, como la siguiente, una mayor verticalidad. Se trata no obstante de estructuras con más cargos intermedios si la contrastamos con el sector del telemarketing.

**Tabla 9. Distribución de empleados según rango en PwC**

Socios	183 (4,7%)
Directores	210 (5,4%)
Senior manager	376 (9,6%)
Gerentes	459 (11,7%)
Senior	1.154 (29,4%)
Asociados (junior)	1.285 (32,8%)
Personal de soporte	256 (6,5%)
TOTAL	3.923

Fuente: Elaboración propia, datos de PwC (2013).

La intensa movilidad dentro del sector, el flujo de entradas y salidas de mano de obra, se contrasta bruscamente con la *alta presencia de contratos indefinidos*, que alcanza el 92% de los contratados en Deloitte y el 93% en Accenture, por ejemplo (Deloitte, 2013; Accenture, 2013). Este hecho debe entenderse como una estrategia gerencial, como nos recuerda un delegado sindical:

En otros sectores, esto [la oscilación de la demanda] se soluciona con distintos tipos de contrato: contratos por hora, contratos... pero en la época de bonanza... del año 2000, tal... incluso con

anterioridad, que era de mucha bonanza en el sector, pues estas empresas tomaron la decisión de tener plantilla fija [...] Una decisión, no sé si fue a nivel patronal o qué, pero la cosa es que a día de hoy hay muchos indefinidos [...] Ha sido también una cuestión de imagen (CCS1).

Del mismo modo que en el que en el sector del telemarketing, la composición de la mano de obra responde a estrategias relacionadas con los tipos de grupo social al que pertenecen, es preciso entender la organización de las plantillas de las firmas consultoras como maniobras articuladas sobre la composición social de sus trabajadores y la segmentación del mercado de trabajo. En términos de rentabilidad, una inmensa demanda de empleo por parte de los estudiantes recién licenciados, permite contar con *una fuerza de trabajo muy cualificada a muy bajo coste*, ya que pese a ser salarios más altos que la media, son bajos con respecto a profesionales con más experiencia. La corta estancia en la empresa de la mayor parte de este flujo de profesionales fomenta la existencia de una alta motivación y una fuerte intensidad del trabajo, favorecida por la mayor disponibilidad de tiempo de los jóvenes (aún sin cargas familiares), la cual es supuestamente recompensada, como se verá más adelante, con prestigio y una “recualificación”, esto es, una fuerte valorización de esa breve experiencia laboral de cara a otros ámbitos profesionales o empresas. La contratación de un perfil juvenil, además, funcionará como mecanismo disciplinar, ya que permite socializar a principiantes en una cultura y unos hábitos de trabajo determinados.

El ensanchamiento de la población universitaria y concretamente de los estudios requeridos por las consultoras no solo posibilita el acceso a una numerosa mano de obra sino que permite elaborar un proceso de selección para componer un perfil que se adecúe a los requerimientos marcados por las gerencias<sup>113</sup>. Estos procesos de selección se desarrollan a través de indicadores como el alto rendimiento escolar, proveniencia de universidades con reputación (ICADE, UAM, Másters MBA), conocimiento de idiomas y rasgos como “personalidades autoexigentes”, con “alta capacidad de entrega”... Si el sector del telemarketing se describía una tendencia guetificante (un segmento segregado dentro del mercado de trabajo), en el sector de la alta consultoría puede concebirse una tendencia de “gueto inverso” o, como se ha denominado por la sociología urbana, “condominios cerrados” o “ciudadelas”, aludiendo al difícil acceso a estos espacios (Atkinson y Blandy, 2006). Así, el efecto de la revalorización de las experiencias laborales en consultoría componen un segmento blindado dentro del mercado de trabajo que se caracteriza por elevada cualificación, alta movilidad, expectativas de crecimiento y socializa-

---

<sup>113</sup> Nos cuenta el informe de Deloitte (2013), que en 2013 recibieron 43.105 currículums, de los cuales seleccionaron para entrevistar a 13.023. De estas entrevistas finalmente serían admitidos 1.118 personas.



ción en un trabajo muy intensificado. Un segmento que quedará nuevamente disponible en el mercado de trabajo para ocupar posiciones de dirección en otras empresas, para las cuales ya se han generado redes sociales de cercanía pues, no debe olvidarse, las altas consultoras ya trabajan para las organizaciones más importantes de todo el mundo<sup>114</sup>.

### *c. La alta consultoría como escenario del proceso laboral*

Si la fluidez del modelo de organización del trabajo en telemarketing podía figurarse con un “gestión hidráulica”, en consultoría se sobrepone la imagen de una “*producción por aspersión*”, en la que empleados o equipos son propulsados a las infraestructuras de las empresas cliente, según corresponda a cada “proyecto” (o proyectos) en el que trabajen. Es a lo que Belzunegui (2002) ha denominado “teletrabajadores itinerantes”. En los proyectos de mayor magnitud, los grupos de personas movilizados asumen la forma de un racimo de profesionales que se ramifica desde unas funciones directivas y cualificadas (habitualmente, por parte del personal de la alta consultoría) hasta otras más genéricas que están a su cargo. Como les denomina el delegado sindical entrevistado: “machacas de darle a la tecla”. Personal que terminará especializándose no solo en el servicio al que se dedican, dentro de una rama específica, sino también en los clientes para los que trabajan, sobre los cuales pivotará su futura carrera en la mayor parte de los casos. En paralelo, la movilidad también puede darse dentro de las fronteras de las propias compañías, como son los casos de trabajadores que desde departamentos de su firma, desempeñan puestos específicos dentro de las firmas (trabajar para los así llamados “clientes internos”) o para otras empresas<sup>115</sup>.

Las *oficinas centrales* de las firmas de alta consultoría, así como de muchas de las grandes empresas para las que trabajan, se encuentran en el corazón de las zonas de negocios más prestigiosas de los principales centros urbanos del mundo. Tres de ellas (Deloitte, Accenture y Ernst & Young) han localizado su sede en Madrid en la propia Torre Picasso, una de los rascacielos más altos de la capital. Cerca, en el mismo paseo de la Castellana, se encuentra la sede de

---

<sup>114</sup> Todas las empresas del Ibex 35 han trabajado con Deloitte y PwC. En la actualidad Deloitte audita a nueve, al igual que Ernst & Young, PwC trabaja con seis y KPMG con cuatro. Accenture, igualmente, ha trabajado con el 83% de ellas (Deloitte, 2013; Accenture, 2013; PwC, 2013)

<sup>115</sup> Nos encontramos pues con casos como un “consultor propulsado” que trabajan en la sede de un banco con un equipo formado por profesionales de tres consultoras diferentes, teniendo a su cargo 30 trabajadores emplazados en otra ciudad, con el requerimiento de ir a su sede cada dos semanas, viajar a Colombia cada tres meses, al tiempo que “echa un cable” a implantar un servicio para desgravar impuestos a una empresa de telecomunicaciones en Sudáfrica.

KPMG. Algo más al norte, en una de las cuatro célebres torres de Chamartín, se distingue el logo de PwC. Dentro de estos altos edificios, las firmas alquilan varios pisos para situar en ellas sus departamentos centrales.

Los *proyectos* en la alta consultoría consisten en servicios concretos que la consultoría presta a una “cuenta” (referida a cada empresa externa que contrata servicios) y son tan variados como los del telemarketing. Entre ellos encontramos cuestiones desde la auditoría de las cuentas de una empresa pequeña durante un momento puntual hasta la gestión de la contabilidad de una compañía como Telefónica durante nueve años. Una analista en su segundo año de trabajo se puede hacer cargo de decenas de cuentas pequeñas, y un equipo de nueve consultores puede coordinar a centenares de programadores a lo largo del mundo. El ritmo de trabajo describe enormes picos según la etapa de los proyectos: los finales de los ejercicios económicos intensifican el trabajo de auditoría y asesoría financiera; el momento anterior a “lanzar” un proyecto de programación (para desarrollar el interfaz de un banco por internet o una nueva matriz de datos para los sistemas de seguridad policial en Europa, por ejemplo) dejará varias noches sin dormir a sus coordinadores, así como las semanas posteriores a su puesta en marcha lo hará con los analistas que se encargan de resolver sus incidencias. Cualquier presentación de resultados a los clientes apretará, aún más, las agendas de los encargados de tratar con ellos.

Resulta imposible enumerar al detalle *el contenido de todos los servicios* que prestan las consultoras. Convencionalmente se divide en grandes sectores como jurídico, estratégico, tecnológico, financiero, de recursos humanos o de auditoría, entre otros, los cuales se subdividen a su vez en numerosos servicios concretos: aplicar los cambios organizativos que implique una reforma laboral, ofrecer un plan para externalizar un servicio de atención al cliente, deslocalizar una rama productiva a China, diseñar un dispositivo virtual para que el consumo de los empleados se contabilicen entre los gastos de una empresa para obtener ventajas fiscales, prever estadísticamente el fraude en seguros, rediseñar los planes salariales de la plantilla de una empresa o auditar las cuentas de una caja de ahorros serían algunos ejemplos paradigmáticos de proyectos concretos. Estos proyectos estarán conformados por equipos que cambian en función de la etapa en la que se encuentran: diseño, propuesta, fase piloto, implantación o desarrollo.

Nuevamente, encontramos una gran variabilidad en las condiciones de trabajo, lo que en el caso de la alta consultoría se afronta con estrategias muy diferentes en relación con el sector del telemarketing. El primer aspecto destacable es, como se ha visto, las *políticas de contratación*. Tras los primeros seis meses de prueba, la gran mayoría de empleados disponen de contratos

indefinidos. A ello se le suma un *salario* alto en comparación con los niveles salariales de personas jóvenes (entre 24 y 28 años), honorarios que crecerán exponencialmente para aquellas personas que vayan ocupando puestos medios y superiores. Si bien durante los dos primeros años estos salarios no superan los 1.200€ mensuales (700€ durante los meses de prácticas), a partir del tercer año los salarios pueden ascender enormemente, en función de una compleja casuística. Condiciones, ya se ha dicho, que han empeorado desde 2008 y que son más bajas para los analistas informáticos (perfil que abunda más en el mercado de trabajo español). Otro aspecto de los salarios en este ámbito es la fuerte individualización, por la que los empleados suelen tener la capacidad para negociar sus condiciones laborales personalmente.

Dentro de las organizaciones los *itinerarios están muy estandarizados*. La incorporación suele realizarse con un convenio de prácticas que dura seis meses. Tras dos años de “junior”, si las evaluaciones son positivas, se accede a un cargo de “sénior”, en el que se puede estar entre cuatro y seis años y ya se dirigen proyectos y equipos pequeños. Tras ese rango, se accede a posiciones de “gerente” y, tras estos, a “sénior manager” y cargos directivos, cargos corporativos en los que se mantiene una relación muy fluida con el cliente y se dirigen cuentas importantes. Muy pocos de estos logran la oportunidad de acceder a “socios”, los cuales forman parte del accionariado de la empresa. Estos itinerarios están determinados por la política de recursos humanos “*up or out*”, esto es, si no se obtienen buenas evaluaciones o no hay oportunidad de crecimiento se es expulsado de la empresa. Como se ha explicado anteriormente, la cultura empresarial promueve por tanto una alta cantidad de salidas en los escalones bajos de la pirámide.

Nos contaban que [nuestra empresa] para ser rentable tenía que tener un *turn-over* [rotación] de gente del 10%, 15% [...] Entonces, si de Accenture te vas, está encantada. Accenture no te va a retener, porque no tiene ningún incentivo a retenerte. De hecho, si no llega al 10%, es que te hace *pushing*, y como no... echarte es más jodido para ellos, te lo ponen a huevo para que tú te vayas de forma bonita (C8).

En la alta consultoría el *proceso de selección* asume un papel fundamental (Iles y Salaman, 1995). Se comentaba anteriormente que el perfil tiende a ser homogéneo en términos de edad (23-26 años) y formación (licenciados, buenas cualificaciones y nivel de inglés). En una presentación accesible por internet, el equipo de recursos humanos de Deloitte señala algunas de las competencias que se buscan: “Capacidad de trabajo en equipo (liderazgo); orientación al cliente, capacidad de comunicación, planificación, organización y orientación a resultados, capacidad de análisis y toma de decisiones; y habilidades de persuasión y negociación” (Deloitte, 2013). Nuevamente, disposiciones actitudinales que aseguren una fuerte implicación y rendi-

miento (Thompson y Findlay, 1999)<sup>116</sup>. El proceso de selección pasa así multitud de filtros, como revisión de currículms, tests psicotécnicos y de inglés, dinámicas de grupo y varias entrevistas personales. Finalmente, menos de un 3% de los solicitantes accederán a un puesto de trabajo, aquellos perfiles que más se adapten al modelo de organización: “con muchas ganas de trabajar y [que] no les importa ni la presión ni los horarios prolongados típicos de la consultoría”, leemos en un reportaje en la prensa (Hidalgo, 2005).

Otro de los aspectos clave en la gestión del trabajo es precisamente el *la cualificación*, en la medida en la que la experiencia laboral en la alta consultoría adquiere un alto valor curricular y supone por tanto un gran atractivo para aquellos jóvenes que deseen capitalizarlo en su proyección profesional. La cualificación, por tanto, no refiere tan solo al aprendizaje de habilidades (programación, contabilidad, técnicas de gestión y cultura empresarial...) sino también de “competencias” actitudinales (iniciativa, confianza, liderazgo, trabajo en equipo...) en tanto que una capacitación social así como la adquisición de un estatus que imprime la socialización (breve pero intensa) en un contexto específico (Alvesson *et al.*, 2001). Según los cargos intermedios entrevistados, las grandes consultoras se presentan como “academias profesionales” y puerta de entrada para una carrera profesional exitosa.

Las estrategias de captación de personal se orientan de este modo para asegurar la sujeción de los empleados a unas condiciones muy exigentes en el puesto de trabajo (Covaleski *et al.*, 1998). Así, una de las peculiaridades públicas del sector son las largas *jornadas laborales* que, dentro de cierto carácter flexible (algunas personas pueden permitirse llegar más tarde al trabajo), suelen durar entre 9 y 12 horas, llegando a haber periodos en los que incluso llegan a 16. A ello se le debe sumar una realidad omnipresente: la mayor parte de los trabajadores trabajan desde casa, adelantando tareas o conectados por si es preciso tomar alguna decisión (Belzunegui, 2002). Convencionalmente estas jornadas se dan entre el lunes y el jueves, ya que el viernes los empleados dejan las oficinas en torno a las tres del medio día, si bien todas las personas entrevistadas reconocieron trabajar habitualmente desde casa los fines de semana. Esto lleva a situaciones tan alarmantes como la de Jorge (C3), que durante un periodo llegó a trabajar durante 26 días seguidos con una jornada de 12 horas diarias, sin ningún día de descanso. Otra peculia-

---

<sup>116</sup> Leemos en El País, en realcion precisamente a grandes consultoras (Villaseca, 2006):

Los procesos de selección de grandes empresas se centran en encontrar jóvenes con valores y mayor consistencia emocional, de manera que puedan desarrollar a lo largo de su carrera las llamadas competencias. Éstas hacen referencia a ciertas habilidades y actitudes, como el autoconocimiento, la empatía, el liderazgo o el trabajo en equipo, que hacen que la persona pueda convertirse en un profesional más completo.

ridad del sector son sus vacaciones, que suman una semana en navidad, otra en semana santa y un mes en verano. Aunque de nuevo, pocos son los que disfrutan estos periodos sin ningún compromiso laboral o debiendo ofrecer disponibilidad.

La extensión del trabajo en el tiempo se acompaña de su intensidad en un modelo productivo que pretende la máxima flexibilidad y eficacia a través del esfuerzo de los trabajadores y de una reorganización constante (Green, 2006). En concordancia con muchos de los elementos que engloba el “sistema de trabajo de alto rendimiento”<sup>117</sup> (dentro del paradigma de “la producción ligera”), el *modelo de organización* del trabajo en la consultoría nos sirve para establecer conexiones y rupturas con las formaciones clásicas del taylorismo, tal y como se ha visto en el anterior capítulo. Partiendo de las bases de un sistema tecno-social basado en la búsqueda de la mayor rentabilidad en el que perviven mecanismos de control como la vigilancia, cierta planificación de tareas y objetivos y la especialización, se constatan rasgos claramente diferentes.

En primer lugar, el alto ritmo de una consultoría debe entenderse asociado a una gran cantidad de tareas y objetivos concretos cuya complejidad no permite una reducción a gestos productivos estándares. Más allá, estos objetivos cambian eventualmente y muchas veces se simultanean y que responden a plazos ajustados y rígidos, generalmente enmarcados en esa fija “orientación al cliente” (Belzunegui, 2003). Esta formulación del trabajo “just in time” excluye la rutina, por lo que los trabajadores no solo deben adaptarse constantemente a situaciones inesperadas sino que también deben anticiparse (Burchell *et al.*, 2002: cap. 1). En segundo lugar, pese a la presencia de trabajo en equipo, las funciones están altamente individualizadas, lo que habilita un espacio de discrecionalidad en el que cada empleado debe asumir la iniciativa y el control de su desempeño. Teniendo en consideración las estrategias de captación de personal que se han presentado y esta individualización, se explica la demanda de una mayor implicación y compromiso con la empresa y el trabajo, lo que intensifica la vinculación identitaria y anímica (Alvesson y Willmott, 2002). No es de extrañar por tanto la relativa disolución de los límites entre el trabajo y el resto de la vida personal, con sociabilidades y “domesticidades” que acaban configurándose como efecto de la actividad laboral, aspecto tan característico de estos entornos que no debe dejar de entenderse como parte de las estrategias organizativas (Allvin, 2008).

---

<sup>117</sup> Para una síntesis y una revisión crítica de este modelo organizativo, véase Pérez Zapata (2015: 92 ss.), su papel en la economía europea (Valeyre, 2009).

\* \* \*

En resumen, nos encontramos ante dos ámbitos profesionales cuyas historias son muy diferentes si bien ambos se consolidan sobre la base de un “paradigma de la flexibilidad”. En otras palabras, solo es posible entender su desarrollo y configuración a la luz de las transformaciones que ha experimentado un amplio sector de la economía y, más particularmente, de los requisitos de importantes sectores productivos por fluidificar la demanda mercantil y rediseñar sus estructuras organizativas dentro de un entramado de procesos de financiarización, externalización, deslocalización, cambio tecnológico y desregulación laboral y normativa. La evolución de ambos sectores ha tenido un fuerte auge en nuestro Estado durante las últimas décadas con una importante recesión tras la reciente crisis económica. En tanto que setores de empleo, conforman dos casos muy diferentes. El ámbito del telemarketing convoca un perfil más heterogéneo, claramente feminizado y con la existencia de un amplio número de personas jóvenes. Además, ofrece unas condiciones laborales peores, basadas en bajos salarios, alta temporalidad y poca cualificación. La consultoría reúne plantillas más homogéneas, formadas fundamentalmente por jóvenes cualificados, y sus condiciones son mejores en términos contractuales. Ambos, sin embargo, se caracterizan por la alta rotación de su personal, lo que “guetifica” a los teleoperadores en un segmento del mercado laboral de empleos poco cualificados y precarios, y proyecta a los consultores a carreras profesionales de éxito.

Las formas de flexibilización de la producción adquieren en uno y otro ámbito profesional lógicas organizativas claramente diferenciadas. En los call center nos encontramos con una especie de “taylorismo comunicativo” con tareas altamente rutinizadas y una fuerte burocratización, que asume la figura de una gestión hidráulica de la fuerza de trabajo. En las consultoras, en cambio, los trabajadores cuentan con mayor discrecionalidad y están expuestos al rediseño constante de sus funciones. Ambas lógicas, no obstante, derivan en una fuerte intensificación del trabajo. Como se ha apuntado, la experiencia del estrés, en su sentido de sobrecarga, puede ser vista como la traducción de tal intensificación del trabajo. Pero ¿mediante qué lógicas organizativas aumenta la carga de trabajo en los ámbitos profesionales que acabamos de describir? Y ¿cómo lo perciben sus empleados?



## CAPÍTULO 5

### *El estrés como encarnación de la intensificación del trabajo*

En la sociedad del control se vive de forma inacabada, el consumo carece de límites (siempre es posible desear más), del mismo modo que la empresa o el mercado son siempre capaces de pedir más: más esfuerzo, más compromiso, más horas, más formación, más competitividad, en una espiral sin fin (Alonso y Fernández, 2013a: 129).

Y el capital no tiene más que un instinto vital: el instinto de acrecentarse, de crear plusvalía, de absorber con su parte constante, los medios de producción, la mayor masa posible de trabajo excedente. El capital es trabajo muerto que no sabe alimentarse, como los vampiros, más que chupando trabajo vivo, y que vive más cuanto más trabajo vivo chupa (Marx, 1999: 179).

Te dice: “pero hemos aumentado la productividad”. ¡No te jode! Es que yo he trabajado el doble [ríe] (C8).





La pluralidad de sentidos que se confieren a las vivencias de estrés en el trabajo pueden aunarse en dos términos diferentes, aunque complementarios: sobrecarga e inestabilidad identitaria. Con el objetivo de analizar sociológicamente como se articulan estos sentidos se ha propuesto asociar cada uno de ellos a fenómenos que pongan en relación la interacción cotidiana de los actores, las dinámicas organizativas y los procesos de estructuración social. Por ello, en este capítulo partiremos del primero de los términos, la sobrecarga, vinculado al fenómeno más amplio de la intensificación del trabajo: el aumento de las cargas laborales experimentado por los trabajadores. Al respecto, en el capítulo tercero se ha presentado este proceso como uno de los efectos fundamentales que ha producido la flexibilización del empleo en las últimas décadas. La intensificación del trabajo está vinculada por tanto a procesos de desregulación, externalización, recorte de plantillas y refinamiento de las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo. Así, ante todo, traducir el estrés como intensificación del trabajo nos permite vincular las vivencias personales con el carácter político de las relaciones laborales dentro del sistema capitalista, tal y como estas se despliegan en la vida cotidiana, en el día a día de los centros de trabajo.

Como se ha desarrollado en el capítulo cuarto, los ámbitos profesionales de los que nos ocupamos a pesar de presentar características muy diferentes son ejemplos paradigmáticos de contextos laborales que han experimentado una fuerte intensificación. En el caso del telemarketing, como ejemplo de pervivencia de un modelo taylorista de organización del trabajo aplicado a funciones de atención y venta al cliente, lo que da lugar a una gestión (“hidráulica”) de la mano de obra, que atraviesa de manera constante e impersonal unas estructuras empresariales fijas. En el caso de la alta consultoría, mediante una gestión más individualizada de la actividad laboral, siguiendo un modelo de aspersión regido por una alta discrecionalidad y el requerimiento de un alto compromiso por parte de los empleados. Ambos, no obstante, ejemplifican una configuración empresarial basada en la externalización y la constante transformación interna, entrelazadas por tanto a ramas industriales que movilizan poderosos flujos de capital e inversión, como los sectores financiero, de telecomunicaciones, de seguros o la administración pública, entre otros.

A continuación (sección 5.I) se expondrán algunos factores clave del modo en el que se intensifica el trabajo, asociándolo a dinámicas propias de su organización en el sistema capitalista y a configuraciones empresariales específicas, poniendo el énfasis en los ámbitos profesionales que se estudian. A partir de la comprensión de cómo se constituye la sobrecarga en el trabajo podremos fijar nuestra atención en aquellos aspectos que condicionan que esta sea experimentada

de manera diferente. De esta manera, en la sección 5.II nos centraremos en el modo en el que se despliegan y se representa la actividad profesional en cada uno de los ámbitos. Tras ello, la sección 5.III se dedicará a rastrear los mecanismos que articulan las relaciones de poder en centros de trabajo. Por último, la cuarta sección (5. IV) tratará sobre las trayectorias sociales de los trabajadores como trasfondo para analizar sus disposiciones sociales y su articulación con las estrategias intensificadoras de los centros de trabajo. Como títulos de las secciones (movimiento, presión, inercia...) se han escogido términos que refieren a estados y atributos corporales, para enfatizar el carácter material de las prácticas y los agentes en cuestión.

## UNA “CARGA EXCESIVA”:

### CONSTITUCIÓN E INFLACIÓN DE LOS OBJETIVOS LABORALES

El objetivo es la cumbre. Pero para tú llegar al objetivo necesitas unas armas. Importante. Y digo armas porque al fin y al cabo es una guerra. O sea, brutal (TCM1).

Tienes que tener una capacidad de trabajar excesiva (C6).

El factor más mentado al que los trabajadores asocian el estrés a lo largo del conjunto de entrevistas consiste en el requerimiento de un gran esfuerzo, una demanda para la cual no cuentan con suficientes recursos, sean estos tiempo, atención o energía o preparación. El contenido de las demandas se asocia a la constitución de unos objetivos que de manera recursiva se valoran como *excesivos*: “conseguir *demasiadas* ventas” o “entregar el informe *para ayer*”, fórmulas que encontramos constantemente en las exposiciones de los trabajadores sobre su actividad profesional. Los *objetivos laborales* son, por tanto, los requerimientos que la gerencia de una organización laboral determinada fija a sus empleados. Debemos diferenciarlos de las normas y reglas de trabajo, que son aquellas convenciones y directrices (más generales o específicas, implícitas o explícitas) que desempeñan el papel de asegurar dichas metas. Tanto el contenido de los objetivos como el modo de ser planteados pueden variar enormemente en función del ámbito profesional, el tipo de función y actividad o el estilo de la gerencia y la “cultura” de la empresa en cuestión. A veces pueden contabilizarse y circunscribirse a un plazo concreto, como es el caso del número de ventas semanales que debe realizar una teleoperadora en una campaña de venta de tarjetas de crédito. En otras ocasiones, se tratan de propósitos más abstractos, como “la orientación al cliente” o el “grado de responsabilidad desempeñada” que evalúa periódicamente el departamento de recursos humanos de una gran consultoría. En todos los casos, se tratan de señuelos discernibles que orientan el esfuerzo y las actividades de las personas en una organización empresarial<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> Un estudio sosegado del funcionamiento de las empresas dejará ver que la organización efectiva del trabajo es mucho más caótica e indefinida que los esquemas analíticos mediante los cuales suele com-

La intensificación del trabajo, en tanto que acrecentamiento de la carga experimentada subjetivamente, implica habitualmente un aumento de los objetivos (o una disminución de los recursos para afrontarlos), lo que exige que prestemos atención al modo en el que estos se constituyen y los factores que contribuyen a su crecimiento y a la percepción de este. Expresado en una pregunta ¿cuáles son las condiciones sociales y organizativas del crecimiento de los requerimientos laborales y de su interpretación como una “carga excesiva”? Para dar respuesta a ello, partiremos del señalamiento de las condiciones sociohistóricas en las que se conforman los requerimientos laborales y de los mecanismos con los que se trata de asegurar su cumplimiento. Condiciones que atraviesan la realidad práctica del trabajo.

### ***1. Condiciones sociohistóricas de la intensificación del trabajo***

Para el valor, multiplicar coincide con conservar y sólo se conserva sobrepasando continuamente su límite cuantitativo, [...]. En cuanto valor [...], es un impulso continuo a ir más allá de su límite cuantitativo; un proceso infinito (Marx, 1979: 936).

#### ***a. Mercantilización del trabajo y abstracción del tiempo***

En el primer capítulo de *El Capital*, Marx (1999) distinguió en el trabajo que produce mercancías un *carácter dual: concreto y abstracto*. Los trabajos concretos, cualitativamente diferentes entre sí, son los que producen valores de uso cualitativamente distintos. Así, el trabajo de la carpintera produce una silla, y el del tejedor, una tela. Aprender un trabajo, en este sentido, significa aprender las peculiaridades de una actividad concreta, sus gestos, lo que vemos si miramos a una persona trabajar. Sin embargo, el valor de una mercancía no está constituido, en el modelo mercantil capitalista, por este trabajo concreto. El trabajo produce “valor” en la medida que sus productos, y el propio trabajo en tanto que mercancía, se introducen en una relación de intercambio; es decir, en tanto que valores, las mercancías son cualitativamente iguales. Para que esto ocurra, la propia fuerza de trabajo que el trabajador vende como mercancía vive un proceso de abstracción o, dicho de otro modo, de equiparación. El trabajo abstracto indica el

---

prenderse. Los procedimientos, normas y objetivos rara vez son conocidos, seguidos y cumplidos de manera unitaria, planificada y libre de controversia. Sin embargo, la aparición sistemática de la cuestión de los objetivos en el discurso de los entrevistados, en relación con el estrés y como motivo de preocupación, lleva a inferir su importancia recorta en la realidad cotidiana de los centros de trabajo.

modo por el que, socialmente, el trabajo constituye y es constituido como valor. Para que esto ocurra, debe darse una red muy amplia de relaciones sociales que se esconden, a modo de caja negra, en el constructo que acaba siendo el trabajo en cada sociedad (García *et al.* 2005). Este proceso pone en juego multitud de instituciones, normas y mecanismos históricamente constituidos a través de los cuales prácticas laborales concretas acaban adquiriendo y produciendo unos u otros valores. Hablamos de relaciones sociales como las que entrañan, entre otros, sistemas formales de cualificación y acreditación, instituciones estatales (desde códigos legales de los que derivan las formas contractuales hasta sistemas de inspección), patrones de ordenación que constituyen los mercados de trabajo y su estratificación interna, sistemas de evaluación y promoción empresarial, etcétera.

Marx explica cómo el trabajador dedica una cantidad de trabajo abstracto que es (in)vertido en la mercancía como sustancia de valor, una sustancia social común que cristaliza, por así decirlo, en ese objeto-mercancía (Marx, 1999: 6). Dicha materialidad del valor es una “abstracción real”, realizada precisamente en relaciones sociales efectivas (*Ibíd.*). El carácter abstracto del trabajo pone de relieve un aspecto fundamental en la formación de los requerimientos: el tiempo de trabajo. Como explica Adam (1999: 10), en la modernidad el tiempo-cronometrado facilita que el trabajo sea traducido en dinero, sirviendo de base para su mercantilización mutua. Este tiempo es entendido como un valor de cambio abstracto, descontextualizado y “asituacional”, que puede ser objetivado (esto es, dividido en unidades uniformes, invariables e infinitamente divisibles, pudiendo asumir valores numéricos) e independizado del tiempo vivido, que está imbuido en relaciones sociales y afectivas. Esta concepción habilita ese modo de vida industrial caracterizado por una percepción del tiempo como un recurso escaso, en la que la velocidad se asocia a la eficiencia y la rentabilidad, y en la que cualquier tiempo no utilizado carece de valor. Esta dinámica se ve incitada por el carácter ilimitado de las exigencias de acumulación del capital. Como expresan Boltanski y Chiapello (2002: 35-36): “En la medida en la que el enriquecimiento es evaluado en términos contables y el beneficio acumulado en un periodo se calcula como la diferencia entre los balances de dos épocas diferentes, no existe límite alguno, no hay saciedad posible”. Es en este *esquema sociotemporal* en el que la *reducción de los tiempos y la intensificación del trabajo se vuelven inevitables*, donde surge en un primer lugar la maquinización y automatización, y en un segundo lugar la organización flexible del trabajo, que tiende al principio productivo de continuidad (“abierto 24h”) (*Ibíd.*: 21).

Cuando nos acercamos a la vida cotidiana en los centros de trabajo, los objetivos demandados por las empresas cliente a aquellas que contratan estén habitualmente formulados en cifras y

porcentajes, se enmarcan en un plazo temporal y se les asigna un precio. En la planificación de las tareas, nuevamente, los gerentes de estas últimas calculan meticulosamente las partidas presupuestarias dirigidas a contratar a una plantilla que sea capaz de realizar el servicio, para lo cual este se desgana en una serie de tareas muy específicas a las que se asigna una duración media, así como se le confiere, a ese tiempo de trabajo, un nuevo precio, que devendrá en el salario del trabajador. Este último será evaluado numéricamente a partir de su rendimiento, y percibirá una suma de dinero según la “puntuación” obtenida en formas de “bonus” o incentivos. En los siguientes secciones del capítulo quinto y sexto tendremos ocasión de distinguir los modos diferentes en el que se da y experimenta esta abstracción del trabajo en el sector del telemarketing y de la consultoría, en este, sin embargo ahondaremos en aquellos aspectos comunes. Con este fin señalaremos dos casos prácticos.

En la campaña de tramitación de seguros de José (TCM4), los veranos y las navidades son las épocas con más trabajo, al haber más desplazamientos en coche. Además, las llamadas son menos manejables, por la mayor cantidad y variedad de accidentes, por lo que suelen exceder la media de duración comprometida. Esto obliga a que durante el resto del año, sea importante disminuir esa “media de duración” de la llamada para poder ajustarse a las demandas del cliente. La tarea, atender y tramitar la llamada de una persona asegurada, es traducida a un tiempo medio y a un valor económico relativo. La gestión global de esas tareas por parte de la empresa no se realizará junto a las rasas de asientos desde los que se reciben las llamadas sino a partir de las celdas de una hoja de Excel. Como dice Pablo:

Los que están por encima y se dedican a hacer... bueno, sus cuadrantes de Excel, sus cositas, a cuadrar números básicamente; los indicadores de calidad al máximo, los indicadores de gasto al mínimo (T2).

El ejercicio diario de la actividad laboral (número de llamadas, duración...) debe por tanto ajustarse no solo a la demanda efectiva de los consumidores sino también a parámetros que la gerencia pacta con la empresa cliente, justificados en pos de una mayor rentabilidad.

Por otro lado, Jorge (C3) comenta preocupado que no “cargar” suficientes horas (procedimiento por el cual los analistas de su proyecto rellenan diariamente formularios sobre cuántas horas han dedicado al día) puede suponer la redimensión de la plantilla de su equipo, y la consiguiente pérdida de recursos para afrontar los fuertes requerimientos del cliente. Contrariamente, varios consultores destacaron el temor de atribuirse demasiadas horas, pues les perjudicaría en sus evaluaciones en la medida que sea entendido como un bajo rendimiento, en comparación con otros compañeros. Nuevamente, observamos cómo las tareas concretas (de programación,

por ejemplo) se traducen al lenguaje homogéneo y deslucido del tiempo contable en tanto que recurso escaso que aprovechar lo más posible.

A él [el consultor] para que le salgan los números tiene que salir en tanto... en este tiempo. Y además tengo que emplear a “x” gente, no puedo emplear a “x” más. Y si empleo a “x” más, ese más tiene que estar oculto, tiene que no existir. Y eso se da, eso se da, es decir, tú, como trabajador, a final de mes, haces una imputación de tus horas. En todas las empresas grandes tienen aplicaciones informáticas para esto (CCS1).

La definición y evaluación de los objetivos en términos temporales va a determinar factores tan cruciales como la duración de las jornadas y los ritmos de trabajo, lo que determina el esfuerzo que se convoca de los trabajadores y el modo en el que estos experimentan la carga. Para ello, las organizaciones laborales capitalistas han aplicado históricamente un gran repertorio de instrumentos y mecanismos para gestionar el tiempo, las relaciones sociales en los centros de trabajo y el flujo de energías vitales inyectadas en la producción. De ahí, podemos afirmar que *el carácter dual del trabajo entraña en sí una relación política*. Coriat, en su estudio acerca de la implantación del taylorismo y el fordismo, situó el cronómetro como actor protagonista en la transformación no solo de las formas de organización del trabajo sino también de las estrategias de sujeción de los trabajadores y su conocimiento (Coriat, 1982: 30). “El cronómetro es, ante todo, un instrumento político de dominación sobre el trabajo. Tecnología y táctica por-menorizada del control de los cuerpos en el trabajo, el taylorismo va a transformarse en un verdadero ‘conjunto de gestos’ de producción” (*Ibíd.*: 2). Así, el análisis taylorista de “los tiempos y los movimientos” permite quebrantar el saber y las prácticas de trabajo en una simultánea estrategia de dominio y eficacia productiva. Desde el punto de vista del carácter concreto del trabajo, el trabajador pierde el control de los modos operativos (y los tiempos) de producción, que pasan a ser un código diseñado y vigilado por la empresa, lo que tendrá como consecuencia una transformación de la composición del tipo de trabajador requerido. De este modo, la abstracción y la codificación del trabajo posibilitan y promueven el incremento de la productividad y la intensidad del trabajo, esto es, suponen un cambio en las condiciones sociales de la extracción de la plusvalía (*Ibíd.* 36-37).

Casi un siglo más tarde de la difusión del taylorismo, se constata la existencia complejos sistemas sociotecnológicos presididos por *la hoja Excel* y otros programas informáticos de cálculo. Así, se puede apreciar que la objetivación y racionalización del tiempo de trabajo continúa siendo crucial en la administración global de los “gestos productivos” y el control del ritmo de trabajo, así como para el asentamiento de las condiciones necesarias de extracción de la plusvalía: fijación de la jornada, salarios, sistema de evaluación e incentivos y precio de los servicios.



Ello es de gran utilidad en un mercado altamente competitivo en el que las empresas deben buscar ventajas competitivas “objetivables” para sus clientes. Los objetivos laborales requieren por tanto de esa materialidad espectral y homogénea, cifrada en tiempo cronometrado y dinero, al mismo tiempo que son aquello que actualiza de manera más evidente el carácter dual del trabajo. De un lado, el trabajo cotidiano de los empleados en el centro de trabajo; de otro, un “barullo” de datos que los cargos superiores manejan a través de “parámetros”, como expresa un coordinador de una plataforma de call center.

Es un barullo y un volumen de datos que ni siquiera nosotros manejamos. Nosotros también tenemos por encima a nuestros jefes. Jefe de Proyecto, Jefe de Servicio. Tenemos los escalafones. Y ellos van marcando también la pauta: “Oye, hoy necesito que si entran tantas llamadas me deis este tiempo, me deis este porcentaje de llamada, que no se abandonen más de no sé cuánto...” Entonces ellos juegan con esos parámetros (TCM2).

Ahora bien, como se ha apuntado en el tercer capítulo, las transformaciones sociales de las últimas décadas han introducido formas de organización del trabajo relativamente novedosas en algunos ámbitos productivos, lo que determina el modo en el que se gestiona el tiempo. La imagen más evidente al respecto la conforma la sustitución del cronómetro, como referencia centralizada para medir el tiempo y marcar el ritmo productivo, por un sin fin de dispositivos individualizados y móviles (relojes de pulsera, teléfonos, ordenadores...) con los que los trabajadores controlan su propio tiempo. En relación con el modelo industrial taylorista se observan así formas de gestionar la producción basada en la otorgación al trabajador de un mayor control sobre el ritmo de su trabajo (de Castro, 2010: 141 ss.)<sup>119</sup>. En este punto se constata cómo el proceso de abstracción del trabajo y su consecuente intensificación se puede lograr a través de diferentes medios organizativos que articularán, a su vez, diferencialmente las relaciones de poder en los centros de trabajo, cediendo mayor o menor discrecionalidad a los trabajadores y exigencia de diferentes formas de implicación. Como tendremos ocasión de comprobar, esto condicionará la manera en la que los teleoperadores y los consultores experimentan la sobrecarga de trabajo.

---

<sup>119</sup> Cabe subrayar que a pesar de la centralización del cronómetro, los trabajadores industriales siempre se las han ingeniado para mantener un nivel relativo de control de su tiempo, así como la mayor discrecionalidad de algunos centros de trabajo ni mucho menos se traduce en una autonomía real para gestionar su tiempo (Strootbants, 2005).

### *b. Dispositivos disciplinarios y de control*

El carácter dual del trabajo deriva de relaciones sociales que entrañan un ordenamiento político. El proceso de abstracción que promueve la constitución y crecimiento de los objetivos laborales requiere de una serie de mecanismos de gestión que faciliten su cumplimiento a través de la modulación de la explotación de la fuerza de trabajo. Su importancia es tal que puede localizarse como una segunda condición sociohistórica de la intensificación del trabajo. En este sentido conviene referirse a aquello que se ha venido llamando *disciplina o dispositivos disciplinarios*, siguiendo el modelo teórico formulado por Foucault y continuado por una multitud de investigadores e investigadoras<sup>120</sup>.

Para el autor francés, la disciplina, en tanto que productora de “cuerpos dóciles” y de un saber sobre los cuerpos, aúna una función económica-utilitaria (que aumenta las fuerzas del cuerpo y sus aptitudes), y otra política-represiva (que las disminuye y las domina) (Foucault, 1975: 141). Como dispositivo de poder puede rastrearse históricamente en instituciones penitenciarias, cuartelarias o escolares, entre otras; teniendo una especial raigambre en el proceso de trabajo y, más específicamente, en la conformación de la fábrica como modelo de producción (Gaudemar, 1991)<sup>121</sup>. Así, en la medida que construye y da continuidad al orden productivo, se trata de la condición necesaria para el funcionamiento del trabajo pero, al mismo tiempo, entraña una relación política de subordinación (*Ibíd.*: 44). En tanto que forma históricamente determinada, no encontramos “una disciplina”, sino una pluralidad de aplicaciones según los contextos, ramas, tipos de empresa o la composición social de los trabajadores (Castillo, 1991: 25); y como efecto de un proceso complejo y contradictorio de tanteo por encontrar las formas óptimas frente a una cuádruple exigencia: un poder continuo, con máximo efecto productivo, con coste mínimo y que se ejerza sobre masas importantes de personas (Gaudemar, 1991: 55). Se trata en última instancia de una formación política que tiende a ser naturalizada viéndose en ella “la

---

<sup>120</sup> Según la elaboración que Foucault (2006: 23) hace en su curso *Seguridad, territorio y población*, los dispositivos disciplinarios se articulan, en mayor o menor medida según el caso de estudio, con aquellos otros dispositivos como los jurídicos o los securitarios. Lógicas propias de este último, adelantamos, están más presentes en el ámbito de la consultoría, dada la mayor discrecionalidad de las funciones productivas. No nos detenemos en los diferentes modos en los que se configuran las relaciones de poder con vistas a enfatizar aquellas características comunes a los dos ámbitos profesionales. A ello dedicaremos la parte 5. III.

<sup>121</sup> A pesar de que tradicionalmente se ha relacionado la disciplina con el trabajo fabril, esta investigación propone que sus mecanismos se articulan también en otras formas de organización capitalistas más allá de la fábrica (Mckinlay, 2002).

forma normal, normalizada y normalizante de la relación de subordinación del trabajo al capital" (*Ibíd.*: 42).

Existen tres elementos del modelo disciplinario que son de gran importancia para el afianzamiento de los objetivos laborales tanto en el ámbito del telemarketing como en de la consultoría: las cadenas de mando, los sistemas de vigilancia y los mecanismos de evaluación.

En todos los casos estudiados, una clara y rígida *estructura jerárquica* vertebró las formas de organización empresarial. A través de esa ordenación los objetivos son requeridos en sentido descendente, conformando una cadena de transmisión. Un sistema unilateral en el que la obediencia es incuestionable y la jerarquía conocida por todos. Un consultor explica:

Llega un mail donde hay que hacer una cosa, y está en copia alguien que me supervisa, y yo ya asumo que lo voy a hacer yo y no que lo va a hacer él o ella. ¿Sabes lo que te quiero decir? Asumes cuál es tu rol, y cuál es el del jefe (CCM2).

Por su parte, comenta una coordinadora de un call center:

La gente ¿qué hace? recrimina contra el coordinador. Pero es que el coordinador está haciendo su trabajo, como él tenía que estar haciendo el suyo y como yo estoy haciendo el mío, porque yo, detrás de mí hay un jefe. Efectivamente, sí a uno le aprietan las tuercas, ¿qué hace?, apretar al que tiene debajo y el que aprieta, aprieta la tuerca al siguiente y, al final, el que recibe la tensión es el teleoperador, el estrés (TCM5).

Estrechamente ligado a la cadena de mando se encuentra el *sistema de vigilancia*. El seguimiento y la confirmación del cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos laborales requieren de un sistema que haga visible los cuerpos y las prácticas de los trabajadores, asegurando la adecuación de sus movimientos a las normas productivas. En el panóptico, donde cada individuo es objeto de información desde una posición centralizada, el poder se automatiza en un estado consciente y de visibilidad constante en sus efectos, al mínimo coste (Foucault, 1975: cap. 3-III). Frente a las aseveraciones sobre la incapacidad del modelo panóptico para explicar las formas contemporáneas de organización laboral (Papadopoulos *et al.*, 2008) el trabajo de campo nos indica que esta configuración sigue siendo vigente, pese a que varíen el modo en el que se materializa y articula con otros mecanismos de poder. Se trata de un mecanismo de producción de un saber aplicado a los cuerpos y sus movimientos detallados, orientado a la administración ordenada de sus energías, ya que estos sistemas de vigilancia permiten no solo examinar con una inmediatez asombrosa el rendimiento y progresivo cumplimiento de los objetivos (los errores y sus artífices son además fácilmente rastreables), sino que además ello tiene un efecto correctivo sobre la implicación y la adecuación de los gestos productivos de los

empleados a las normas al más mínimo detalle. Efecto que se refuerza con un conjunto de “sanciones normalizadoras”, que buscan disminuir las desviaciones y ajustar los movimientos al orden normativo. Como expresa el cargo intermedio de un call center: “La tarea del coordinador está muy clara, que es: evaluar, guiar... antes de evaluar, por supuesto, enseñar, guiar, corregir y, como último punto, evaluar” (TCM1). Este sistema no incapacita sino que más bien fomenta diferentes modos de resistencia al control por parte de los trabajadores, como tendremos ocasión de tratar (Bain y Taylor, 2000). La relación de vigilancia debe por tanto verse como una relación sujeta a una constante tensión, ajuste y controversia, si bien ello no implica que sea violenta o coercitiva:

Bueno, yo lo primero que hago es abrir todo, tranquilamente. A menos que ya se pongan agresivos: “¡Ponte disponible, que hay muchas llamadas!”. Pues entonces, “ya voy, venga vale”. Te pones los cascos y p’alante. Pero si no, yo abro tranquilamente todo, y luego ya los cascos y a coger llamadas (T6).

La aplicación del conocimiento producido por sistemas sociotécnicos (registros informáticos, pero también valoraciones personales de los cargos superiores y los compañeros) se materializa en *procesos de evaluación* de los que dependerá, en última instancia, su continuidad en el puesto de trabajo, el acceso a compensaciones o la imputación de sanciones. No ir a trabajar el fin de semana que tu superior solicita puede suponer a la larga una mala evaluación o un peor “reconocimiento” que derive en el acceso a menos primas o peores proyectos. Incurrir en “excesivas” pausas no justificadas implicaría un descuento (calculado en minutos) en el salario a fin de mes; no adecuarse a las normas y objetivos puede dar lugar a una amonestación y, varias de estas, a una expulsión sin trabajo ni sueldo. Del mismo modo, cumplir sobradamente los objetivos laborales supone en muchos casos el acceso a compensaciones que van desde un reconocimiento por parte de tus iguales y superiores, a incentivos económicos. Estas compensaciones, de hecho, aparecen recurrentemente como los motivos explícitos para el “aumento” del esfuerzo y la implicación de los trabajadores, vehiculando asimismo el sentido del compromiso con el puesto de trabajo.

El hecho de que los sistemas informáticos de registro y bases de datos (y más concretamente, el software de cálculo) aúnen la función de objetivación-equiparación de los tiempos de trabajo y, al mismo tiempo, de vigilancia, no es casual. “La disciplina”, que anteriormente identificamos con “la hoja de Excel”, “aparece como la mediación constitutiva que da cuenta de la realidad del proceso productivo como unidad de proceso de trabajo y proceso de valorización” (Castillo Mendoza, 1991: 19). Y este proceso entraña una inevitable intensificación, en relación con la cual, los mecanismos disciplinares realizan una utilización exhaustiva del tiempo:

Una utilización teóricamente creciente siempre del tiempo: más agotamiento que empleo; se trata de extraer, del tiempo, cada vez más instantes disponibles y, de cada instante, cada vez más fuerzas útiles. Lo cual significa que hay que tratar de intensificar el uso del menor instante, como si el tiempo, en su mismo fraccionamiento, fuera inagotable; o como si, al menos, por una disposición interna cada vez más detallada, pudiera tenderse hacia un punto ideal en el que el máximo de rapidez va a unirse con el máximo de eficacia (Foucault, 1975: 158).

## ***2. Objetivos laborales ilimitados en las relaciones empresariales de externalización***

Cuando el tiempo es dinero, la velocidad se convierte en un imperativo absoluto e inexpugnable para los negocios. Al mismo tiempo, cuando la velocidad se iguala con la eficiencia, entonces la reducción del tiempo y la intensificación de los procesos parece inevitable (Adam, 1999: 13).

La búsqueda capitalista de rentabilidad ha promovido diferentes estrategias de flexibilización del empleo para lograr una explotación más intensiva de la fuerza de trabajo; tendencia que se reconoce en el modo en los que se estructura el tejido empresarial y en las dinámicas organizativas que se ponen en marcha dentro de cada empresa. Un claro ejemplo de ello lo constituyen los procesos de externalización y su influencia en la constitución e inflación de objetivos laborales. Así, ámbitos profesionales como la consultoría y el telemarketing surgen como estrategia rentabilizadora y especulativa ante la externalización de funciones (atención y venta al cliente, orientación estratégica...) de amplios sectores productivos. Estos procesos tienen primeramente un hondo impacto en las estructuras organizativas de las entidades que externalizan sus servicios, que ven reducidas y fragmentadas sus plantillas a través de dinámicas que operan como un mecanismo disciplinante e intensificador. Ello empeora la calidad del empleo y debilita políticamente a los trabajadores, facilitando un mayor nivel de exigencia productiva (p. ej.: Bono, 2000). Asimismo, las organizaciones que son contratadas en tal externalización se levantan sobre la premisa de una mayor rentabilidad, lo que va a definir el uso de la fuerza de trabajo y, en consecuencia, los modelos organizativos que ponen en práctica y la distribución de cargas laborales.

Durante las entrevistas los “objetivos” aparecen recurrentemente ligados a la relación con las empresas clientes, la función de coordinación de los empleados y la vivencia de la carga de tra-

bajo y, por tanto, del estrés. A pesar de la dificultad de reconstruir un modelo que dé cuenta de la manera global en el que los objetivos laborales son constituidos en los casos que nos ocupan, es pertinente señalar el carácter específico de dicha constitución cuando los servicios son externalizados, ya que las relaciones de subcontratación entre empresas se muestra como un factor clave en la intensificación del trabajo (Rothery y Robertson, 1995; Miguélez y Prieto, 2009). A través de los datos producidos por las entrevistas se infieren tres momentos fundamentales en la constitución e inflación de los objetivos: (a) negociación del servicio (y condiciones) entre empresa cliente y empresa contratada; (b) planificación del proyecto o campaña por parte de la dirección de la empresa; y (c) comunicación de los objetivos a los empleados.

a) En el cuarto capítulo se señaló los sectores del telemarketing y la consultoría adquieren su volumen y forma a partir de la transferencia de funciones de unas empresas a otras en lo que ha sido denominado como proceso de externalización. En este, las empresas prestadoras de servicios deben competir en sus respectivos ámbitos mercantiles por la contratación de campañas o proyectos por parte de otras empresas. Las *negociaciones* entre los proveedores y clientes fijan las condiciones de los servicios y están determinadas por una serie de aspectos sobre los que debemos detenernos. En primer lugar, como vimos, debido a la alta competencia en ambos ámbitos y la gran magnitud de las empresas contratantes (provenientes de grupos financieros, telecomunicaciones, seguros...), una fuerte asimetría atraviesa la negociación de esos servicios. En palabras de un cargo intermedio de un call center,

Yo creo que se pasan... A ver, en el aspecto económico yo creo que el pacto es directamente: “A mí me da igual lo que tú digas. Yo soy una empresa... Telefónica, por ejemplo... enorme, multinacional. Y yo tengo destinado este presupuesto porque la rama de operaciones que llevamos operaciones móviles tiene un porcentaje de tanto. Me da igual lo que tú hagas que yo te voy a pagar esto” [...] En el momento que no me rente o que lo que voy a ganar sea tan mínimo que no me interese que el servicio se lo lleve otra empresa... Pero un servicio tan grande, es muy jugoso (TCM2).

Asimismo, los comentarios de los cuadros y otros empleados entrevistados muestran que sus empresas comparten una orientación estratégica en dos direcciones: por un lado, fidelizar la relación con los clientes, y por otro, obtener beneficios. Convive entonces una orientación por agasajar –“muchas veces se peca de eso, de que un cliente quiere una cosa, pues tú le haces tres cosas en vez de una” (C4)–; y otra defensiva por autoafirmar los propios intereses. Esta última disposición encuentra su reflejo en los potenciales contratantes, como una proyección que se muestra exagerada: una búsqueda frenética por la rentabilidad inmediata. Reflejo que le llega a consultoras como Dora:

- El cliente quiere el resultado ya. No entiende lo que tú crees que estás haciendo [...].
- PERO ¿POR QUÉ HAY TANTA PRISA?
- Por el mercado, quiere vender ya. Es así, quiere... tiene dinero ahora, para... por ejemplo, tiene dinero ahora, invertir en un análisis así. Pero quiere que ese dinero le da el doble mañana (C6).

La imagen de un interlocutor ávido por obtener beneficios –con “un hambre insaciable de trabajo excedente”, en palabras de Marx (1999: 181)– recorre la mayor parte de las representaciones de la relación empresa-cliente. La contratación de servicios es siempre una (re)inversión que pone en juego el coste de oportunidad de un capital (y un tiempo) que se quiere (y se sabe) fecundo. Por ello, en la negociación, las empresas proveedoras deben prometer rentabilidad, pero también asegurar sus propios beneficios, todo ello, en el trasfondo de un mercado muy competitivo; lo que explica que tanto los call center como las grandes consultorías traten de obtener altas sumas a cambio de unas condiciones del servicio que mejoren a las de su competencia.

Nosotros somos el lado de “vamos a intentar hacerlo lo más rápido posible para ahorrar horas, ahorrar personal y ahorrar “X”, para que el proyecto gane el mayor beneficio posible. Y ellos están en “yo te he pagado esto y esto lo voy a exprimir todo lo que pueda para que lo tengan ellos muy perfecto y encima, si puede ser, no sólo lo que te he pedido, sino que me hagas más” (C3).

El caso de los call center es similar:

Tú tienes que darme un 80% de llamadas recibidas y te lo firmo por contrato. Vale, pues llego mañana y te digo que quiero un aumento. Y si tú no me das, le voy a dar el servicio a la empresa de allí enfrente. Entonces, ya no es ni siquiera una negociación de pacto. Ya es una negociación de cómo se presta el servicio. Como mi empresa no puede dejar de ganar dinero, no va a contratar a un 10% más para que se coja un 10% más de llamadas, le va a exigir al personal que está ahí, que ya está recortado, que cojas el 10% de las llamadas (TCS1).

La negociación de objetivos se manifiesta habitualmente en términos de recursos, velocidad, cantidad, calidad, resultados previstos, servicios extra... Criterios que suelen estar objetivados y ser medibles. Por tanto, a nivel sustantivo en los pliegos de condiciones que se estipulan para cada servicio nos encontramos con datos como: plantilla e infraestructuras asignadas, plazos, número de llamadas, ventas o incidencias informáticas resueltas en un periodo dado, evaluaciones de satisfacción de usuarios y supervisores o eficacia de una nueva estrategia salarial de recursos humanos, previsión de ahorro de gastos en impuestos y un sin fin de prestaciones extra complementado el servicio central. Estas condiciones, que usualmente están abiertas a una continua renegociación, se rigen por dos intereses contrapuestos y en tensión: el aumento ilimitado de beneficios de ambas partes.

b) Una empresa debe *planificar* sus recursos y modos de organizar el trabajo para poder responder a la demandas y tener credibilidad frente a potenciales clientes. Los gestores de los proyectos y campañas (de gerentes a socios, en las consultorías; jefes de campaña, en los call center) tendrán que asegurar el cumplimiento de los objetivos negociados, de la manera más eficaz y eficiente posible, a petición de sus cargos superiores y en consonancia con los objetivos globales de la organización. Con este propósito, se proyectan equipos de personas y se asignan recursos materiales (tecnologías, espacios...) a la vez que se fija una hoja de ruta<sup>122</sup>.

Es importante que alguien lleve la gestión del proyecto, organice las tareas, las distribuya, que marque un poco el *timing* de reuniones con el cliente, qué entregas va a haber. “Pues le entregaremos aquí, qué es lo más importante...”. Y definir, es decir, planificar el trabajo es importantísimo para que la gente sepa hasta dónde tiene que llegar (CCM3).

Los objetivos convenidos en la negociación con la empresa cliente se traducen y despliegan en un programa práctico. Dentro de él, de la relación entre los recursos puestos a disposición y los objetivos planificados resultarán las demandas exigidas por parte de la gerencia y la carga asignada a cada trabajador y al conjunto. Esta proyección, que habitualmente dista de parecerse a los procesos que tendrán lugar efectivamente, está atravesada al menos por dos lógicas que son cruciales para explicar la futura materialización y evolución de los objetivos laborales: satisfacer al cliente y aumentar la rentabilidad. Como expresaba Jorge “si puede ser, no sólo lo que te he pedido sino que me hagas más” (C3). Y Rafael: “Al final, una de las mejores formas de contentar al cliente es darle lo que te pide y más. ‘El extra’, como le digo a la gente. A los clientes hay que darle extras” (TCM3). Esta *doble lógica expansiva*, pues siempre deben tender a más, debe articularse con el cumplimiento de los objetivos pactados. Aunque el ahondamiento en cada una de estas tendencias depende de multitud de factores (como el estilo de la gerencia, las estrategias empresariales, la situación de la empresa...) su interacción debe establecer una dinámica orientada hacia diferentes formas de equilibrio. Leer lo que expresa al respecto un socio consultor puede servirnos para desentrañar la perspectiva gerencial sobre la cuestión:

Lo más importante aquí es cuando sale un proyecto, aparte de saber dimensionar muy bien... a ti te gustaría por ejemplo hacerlo por 100.000 euros, meter a seis personas, con los perfiles adecuados, pero al final el cliente te obliga a venderlo por 60.000. Entonces, tienes que hacerlo por 60.000 y no por 100.000, con lo cual te obliga a que en vez de hacerlo con seis personas... o lo

---

<sup>122</sup> Como se infiere de las explicaciones de las personas entrevistadas, esta organización no es *ex novo*, sino que responde a modos de organización que ya están instituidos en las empresas. Igualmente, en los casos que nos ocupan, estos modos son continuamente revisados y alterados, a petición de los clientes o adaptándose a nuevas directrices de la dirección de la empresa.



puedes hacer con seis personas pero con perfiles más bajos, horas más baratas, o intentar reducir alcance. “Oye, pues mira, esto no te lo hago”. Que eso es lo más complicado de toda la consultoría [...]. Al final dices: “oye, es que tengo que tengo que ingresar... yo necesito ingresar 60 en este proyecto, porque tengo un equipo, y tu gestionas unos recursos a los que quieres darles trabajo”. Y hay nueve personas ahí esperando... pero claro, al final tienes que buscar *el equilibrio* entre lo que realmente vale el proyecto y el tiempo que te lleva hacerlo realmente (CCM3).

Desde la óptica de Rafael (CCM3), expresada de manera ligeramente opaca en este fragmento, existe un primer equilibrio necesario entre los objetivos demandados por el cliente y el precio del servicio; y un segundo entre el dinero que aporta el servicio y los recursos para realizarlo (tiempo, personal, nivel de cualificación de este último...), esto es, la cuestión técnica para lograr la meta con los recursos dados. De entre todas las variables con las que puede jugar la gerencia que menciona (número de trabajadores, salario y alcance), elude aquella sobre la que más insisten los empleados entrevistados, la *carga de trabajo*<sup>123</sup>. De hecho, a la hora de explicar la alta presión en sus centros de trabajo los cargos intermedios aluden de manera recurrente a la relación entre la *reestructuración de las plantillas y el consiguiente aumento de la carga laboral*. Un ex-coordinador de un call center señala:

Yo ofrezco una plantilla o un rendimiento de una plantilla de 10 personas como si fueran 15, por no decir 20, por no duplicarlo, y no voy a poder cubrir, o sí lo voy a poder cubrir, pero a cambio de que alguien funcione como uno y medio, una y media. Entonces, claro: “agilizad” (TCM3).

Al respecto no es desdeñable el dato de la encuesta del ISTAS del 2010 sobre una muestra representativa de trabajadores españoles, que afirma que un 41% de aquellos que han vivido un proceso de reajuste de plantilla experimentan un alto ritmo de trabajo, frente al 29%, de los que no lo han vivido (Moncada *et al.*, 2011). Además, Rafael (CCM3), al ceñirse en su comentario a un proyecto concreto aporta una imagen estática y perdemos de vista el carácter cambiante de ese margen de beneficio. Cuestión que, como trataremos posteriormente, resulta crucial para entender cómo los tres momentos de la constitución e inflación de objetivos (negociación, planificación, comunicación) se constituyen en un *equilibrio inestable*: el del crecimiento constante.

---

<sup>123</sup> Pensamos que esta elusión no es casual. Se hace patente un tabú con respecto al uso intensivo y extensivo de los “recursos humanos”. Alusión que lleva a otra omisión destacable: la búsqueda de un margen de beneficio. Al respecto, Burawoy (1989: 51) puntualiza, citando a Marx, la importancia del encubrimiento de la búsqueda del plusvalor. En el fragmento seleccionado, ¿acaso no está escondida esta cuestión en la simplista (y confusa) representación de la planificación como una transferencia entre dinero disponible y recursos humanos (que se deben, moralmente, emplear: “*hay nueve personas esperando*”).

Se ha convertido en un bazar. Tal y como están las cosas de situación de crisis y todo eso, todo el mundo aprieta. Aprietan las empresas, aprietan los clientes. Entonces, eso significa echar horas por un tubo, las que sean. Las que toquen (CCM1).

c) La *comunicación de los objetivos* por parte de la gerencia a los trabajadores supone un tercer momento en la constitución de los objetivos laborales y se inserta dentro de las estrategias de las empresas por intensificar el trabajo. Según lo descrito por los cuadros del ámbito del tele-marketing, al plantear los objetivos a los empleados en muchas ocasiones se acortan los plazos o se incrementan los requerimientos concretos, con la intención de aumentar el esfuerzo y asegurar su consecución. Se constituyen así unas metas que parecen inalcanzables, que “se alejan conforme te acercas a ellas” (TCM2), en un hecho al que muchos se refieren como “objetivos utópicos”. En palabras de Armando, un ex-coordinador de una campaña de venta de una compañía de telecomunicaciones:

Yo creo que es algo normal, o sea yo como cliente te pido X [pone la mano al altura de su cabeza], y tú por contrato tenemos firmado Y [a la altura de hombro]. Y tus trabajadores me tienen que dar un mínimo de Y. Pero yo te estoy pidiendo X. Entonces, si quieres esa continuidad mía, como cliente de tu empresa me tienes que dar X. Ahí es donde aparecen los objetivos utópicos. El objetivo utópico nace de la petición de un cliente que pide X, que tú sabes que llegas a una media entre X e Y [indica con sus manos que “Y” está por debajo de “X”], y... Y tienes que apretar [dicho con contundencia]. Es que... tienes que apretar (TCM1).

Vemos que, movilizado por la necesidad de cumplir los deseos del cliente (“X”) –que exceden los objetivos pactados (“Y”)– para así asegurar la continuidad del servicio contratado, el coordinador se ve tentado a demandar una meta por encima de la negociada. La razón es motivar a los empleados a alcanzar un mayor rendimiento, como el mismo ex-coordinador explica:

Había un parte que era utópica, y evidentemente otra parte que no era utópica. Es decir, a mí me decían de pequeño, y era una cosa que yo utilizaba mucho. Me decían de pequeño: “si quieres un 5, ve por un 10”. Y era justamente lo que pasa aquí. Si tú me dices que quieres sacar un 5, ve a por un 10. Que a lo mejor sacas un 7, pero desde luego el 5 lo sacas si estudias para un 10. Pues esto es lo mismo (TCM1).

Si Armando (TCM1) vincula el aumento de los objetivos a la búsqueda de satisfacción del cliente, David (TCM2) lo refiere a la presión de los cargos superiores:

– Nuestra jefa, directamente, nos pide mucho más de lo que sabe que nosotros podemos dar en el día a día y en la semana y en el mes. Y a ella le pasa lo mismo. Sus jefas le piden mucho más de lo que ella puede dar. ¿Para qué? Para exprimir e intentar que esa balanza se equilibre. O sea, yo hay veces que yo miro a mi jefa y digo: “Nos está pidiendo un imposible. [...]”

– ¿Y QUÉ SE HACE CUANDO TIENES UNOS OBJETIVOS IMPOSIBLES?

– Pues, en el fondo, saber que tú como responsable vas pidiendo hacia abajo todos esos niveles que sabes que no se pueden dar... pero intentar apretar. Mi jefa me aprieta a mí, yo aprieto a los operadores, a mi jefa le aprieta el de arriba que a su vez le aprieta el de más arriba (TCM2).

Ya sea para satisfacer las demandas ilimitadas de los clientes o las de los cargos superiores (en ambos casos en la dirección de ampliar o consolidar el margen de beneficio), la dinámica organizativa a través de la estructura de mando marca unos objetivos laborales en un constante aumento, que se representan de manera muy común, como puede comprobarse en la expresión de estos dos coordinadores, con el ejercicio de una fuerza sobre un cuerpo, como “apretar” o “exprimir”.

Este es también el caso de las consultorías, si bien la mayor parte de los entrevistados refieren más al carácter indefinido del planteamiento de los objetivos. La dimensión cualitativa de los productos de su trabajo (resultados de un análisis estadístico en una presentación *Power Point*, la programación de un interfaz virtual para bancos...), menos cuantificable y rutinizada, supone una importante fuente de incertidumbre:

Siempre va a pedir más. ¿Por qué? Porque está pagando por ello. Y cuando pagas por algo que no está totalmente definido... Es decir: yo pago porque esto funcione así. Es como “yo pago por un coche”. Vale. Pero no digo que quiero este coche exactamente. Pues a lo mejor me dicen: “Oye, te doy un BMW”. “Eso es un cochazo. Pero ¿por qué no me das un Ferrari?” (C3).

Además, en la medida en la que los consultores disponen de una mayor discrecionalidad y una relación más cercana con el cliente y los cargos superiores habitualmente cada empleado deberá pactar individualmente los plazos y contenidos de los requerimientos más específicos. En esta tesitura, la sensación de unos *objetivos ilimitados e imposibles de lograr* es común<sup>124</sup>. En última instancia, a pesar de tratarse de una maniobra de falseamiento de los objetivos “reales” del servicio, la estrategia tiene efectos sobre los empleados que, como demuestra el comentario de Dora (C6), muchas veces los perciben como auténticas demandas.

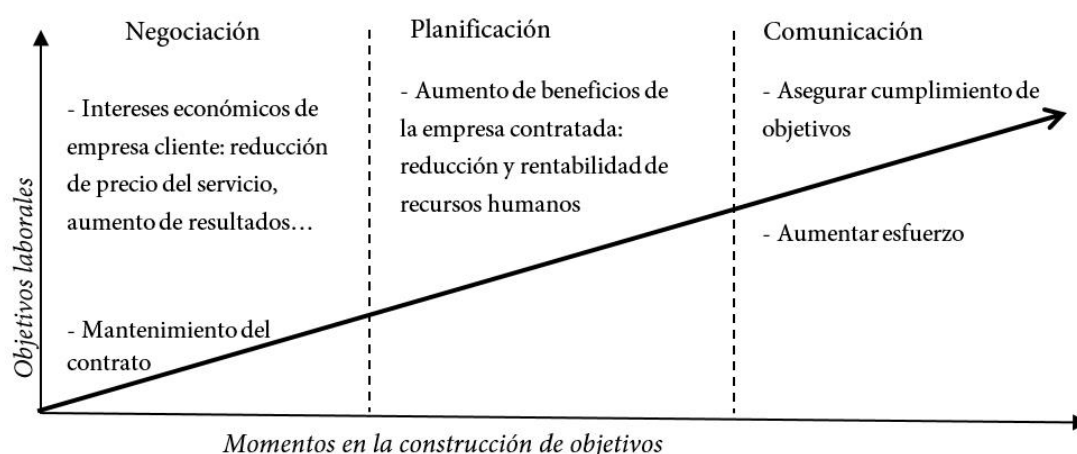
Te ponen en un nivel y tú dices: “Yo a esto no llego”. Y no lo pones en perspectiva de decir: “Te ponen esto para que... te ponen 100 para que tú hagas 60”. O sea, no te lo ponen en esa perspectiva... Te lo ponen en la perspectiva de “te pongo 100, llega a 100”. Y tú te das cuenta que hasta 100 tú no puedes llegar, y te estresas (C6).

---

<sup>124</sup> Aprovecho para agradecer los valiosos consejos de Vicente Muñoz-Reja a lo largo de esta investigación así como las reflexiones que me brindó en nuestro trabajo conjunto “Tareas infinitas y tareas imposibles. Procesos de encarnación del trabajo en el capitalismo tardío” (López Carrasco y Muñoz-Reja, 2013).

Los tres momentos de constitución de los objetivos laborales están atravesados por lógicas inflacionarias. Así, en la negociación sobre el servicio, la relación asimétrica sobre las empresas contratadas (que desean mantener el contrato frente a la competencia) hará que la contraposición de dos deseos contrapuestos por un “aumento ilimitado del beneficio” derive en un aumento de la exigencia por parte del cliente, reduciendo el precio del servicio y/o elevando el resultado comprometido. Esto incentiva que las empresas contratadas planifiquen sus recursos atendiendo a los intereses (ilimitados) del cliente al tiempo que incrementan la rentabilidad de sus recursos (de manera igualmente ilimitada), haciendo crecer el margen de beneficio extraído del trabajo. La disminución de los recursos destinados a la contratación de empleados, con el consiguiente aumento de la carga de trabajo individual, es en este punto una estrategia común. Finalmente, la gerencia utiliza la propia comunicación de los objetivos como estrategia para asegurar y potenciar el esfuerzo de los empleados, marcando unos objetivos más altos que los inicialmente exigidos y aumentándolos gradualmente con el paso del tiempo. De nuevo, se trata de una tendencia creciente e ilimitada de los objetivos<sup>125</sup>.

**Gráfico 6. Sistema de inflación de objetivos laborales en relación de externalización**



Fuente: Elaboración propia.

Los procesos de externalización componen un mecanismo que tiende a aumentar conjuntamente el contenido de los objetivos. Crecimiento, cabe insistir, que se plantea de manera “ili-

<sup>125</sup> Podrían señalarse los sistemas de incentivos o de evaluación como mecanismos inflacionarios, puesto que llevan a los empleados a aumentar su esfuerzo por cumplir y superar los objetivos laborales. Sin embargo, es preferible circunscribirse a los tres señalados, pues se encuentran de manera común en los casos estudiados; afectan, además, al conjunto de los empleados; y muestran con claridad el carácter “ilimitado” del crecimiento que fomentan. Por ello, preferimos situar los sistemas de incentivos y de evaluación (así como otras técnicas disciplinarias) como parte de las *condiciones materializadoras* de la constitución e inflación de los objetivos, es decir, como las estrategias concretas que algunas empresas ponen en práctica para fomentar el cumplimiento de esos objetivos crecientes.

mitada”. El “sistema de inflación de los objetivos laborales” puede ser entendido como un *conjunto de lógicas por las cuales el contenido de los objetivos que se requieren a los trabajadores de una organización tienden a crecer de manera ilimitada a lo largo del tiempo*. Si para la teoría marxista, la intensificación del trabajo nace de la necesaria búsqueda de la obtención y acumulación de beneficios que requiere el capital para autovalorizarse (Marx, 1999: cap. 3), este modelo trata de indicar mediante qué relaciones sociales concretas se despliega esa lógica general en el plano de la gerencia empresarial. En este caso lo hemos estudiado con respecto a los procesos de externalización, pero podría estudiarse para otros procesos como, por ejemplo, la deslocalización, el recorte de las plantillas o la contratación de mano de obra joven.

Tras apuntar someramente dos condiciones históricas de la intensificación del trabajo, hemos aterrizado esta tendencia en los procesos de externalización empresarial, describiendo como estos se traducen en la constitución e inflación de la carga laboral que se exige a los trabajadores. A continuación, indagaremos sobre la relación de poder sobre la que se basa el vínculo de los trabajadores con los requerimientos laborales para desde ahí plantear como estos pueden llegar a ser interpretados como “excesivos”.

### ***3. Sobre-carga, esfuerzo y sus límites en las relaciones asimétricas del trabajo***

Estudiar la intensificación del trabajo no implica solo aludir a sus condiciones históricas o a un repertorio de estrategias y herramientas organizativas gracias a las cuales se elevan el ritmo y las cadencias de las tareas, o se reduce “la porosidad del tiempo de trabajo”, sino que también exige atender a los procesos de subjetivación a través de los cuales las personas experimentan y encarnan activamente tales condiciones (Pérez Zapata *et al.*, 2013: 5). Es preciso por tanto prestar atención a cómo las personas se implican en su trabajo. La intensificación marca un aumento de la contribución que el trabajador debe hacer al proceso de trabajo, no en la extensión del tiempo que le dedica sino en su “densidad”, por lo que es importante asociar los objetivos laborales a la idea de “esfuerzo” que estos requieren a los trabajadores (Pinilla, 2004). Desde ahí, podemos formularnos la elemental pregunta: ¿por qué los trabajadores se comprometen con los objetivos que les marca la gerencia dentro de la relación salarial, incluso cuando exigen un “sobresfuerzo”?

De manera esquemática se puede afirmar que en el contexto de las relaciones salariales del sistema capitalista contemporáneo el esfuerzo de un empleado en una actividad laboral responde a su vínculo con el requerimiento del empleador, el cual estriba sobre la asunción básica de que

la relación económica entre ambos depende del cumplimiento de tal o cual función marcada por el último. Según esta premisa, el motor de dicho vínculo es activado por la intención (voluntad, interés y/o deseo) de la persona de vender su fuerza de trabajo, lo que refiere a su vez a la búsqueda de satisfacción de un conjunto de necesidades en un contexto particular. Dicha afirmación, en apariencia obvia, sirve dentro del marco marxista para postular la asimetría fundamental que, fruto del proceso de mercantilización de la fuerza de trabajo, se da entre aquellas personas que acceden al mercado laboral para vender su fuerza de trabajo y lograr así su existencia material y reproducción, y aquellas que cuentan con el capital suficiente para poder comprar y utilizar dicha fuerza con vistas a reproducir, acumular y revalorizar el capital producido en esa relación (Marx, 2001; García *et al.*, 2005: 40). Esta asimetría evidencia la relación de poder entre dos secciones del plano social, que muchas teorías han articulado para explicar un conflicto latente en las relaciones laborales bajo la forma de la dicotomía capital-trabajo o, de manera más general, capital-vida. Teorías que en última instancia cuestionan los postulados liberales sobre el modo en el que operan las relaciones laborales en el mercado capitalista, y que en muchos casos reducen la asimetría bajo la forma de una coacción (p. ej.: Braverman, 1975).

Así visto, el postulado deja muchas preguntas abiertas. ¿Por qué algunos trabajadores se quedan trabajando concienzudamente hasta altas horas de la noche mientras sus compañeros delegan en cuanto pueden sus responsabilidades? ¿Por qué en algunos centros de trabajo se establecen rígidos mecanismos de supervisión y control, mientras que en otros estos son más flexibles o ni siquiera existen? Surge así la siguiente idea: aunque cierto tipo de coacción lata en su interior, los modos en los que los trabajadores se comprometen con los requerimientos laborales parece responder a un modelo más complejo que una mecánica respuesta a la necesidad por comer, abrigarse, conseguir una vivienda o a otros deseos. En este sentido, una de las líneas cardinales de las investigaciones de la sociología industrial y del trabajo desde su origen indaga precisamente sobre *los motivos por los que los trabajadores se esfuerzan o no en su trabajo y en qué medida lo hacen* (Burawoy, 1989: 10)<sup>126</sup>. De estas investigaciones es seminal para lo que nos

---

<sup>126</sup> La preocupación por la falta de motivación de los trabajadores industriales es una cuestión latente en la sociología del trabajo tras la segunda guerra mundial (como demuestra los trabajos de Mayo) pero que alcanza una magnitud relevante en la literatura científica a lo largo de la década de los años sesenta (Burawoy, 1989: 26). En esa deriva, como recuerdan Alonso y Fernández (2013a: 64), son autores vinculados a la Escuela de las Neorrelaciones Humanas los que aportan obras de gestión empresarial más relevantes, con el objetivo de dar respuesta a dicho problema. Como se ha planteado en el segundo capítulo dos, debemos recordar que es en este contexto donde adquiere relieve las investigaciones sobre el “estrés de rol”, entendido como un desajuste de los individuos con sus entornos normativos. La aplica-

ocupa la obra de Michael Burawoy, *Manufacturing Consent*, en la que pretende ampliar la tesis marxista según la cual sería fundamentalmente la coacción originada en las relaciones de producción la que lleva a los trabajadores a obedecer y esforzarse, destacando la importancia de un *consentimiento “espontáneo”*, como racionalidad que, lejos de ser el producto de un conflicto o una armonía subyacentes, deriva de la organización y cultura de la empresa capitalista (inserta en un contexto social más amplio) a través de prácticas que son observables (*Ibíd.*: 32). Cómo estas prácticas condicionan la implicación de los trabajadores en su actividad es una de las principales claves para entender el modo en el que se experimenta el estrés, por lo que será una de las principales líneas de análisis de los siguientes capítulos.

Mediante la intensificación del trabajo la gerencia de la empresa capitalista busca aumentar, de manera ilimitada, la rentabilidad de la explotación de la fuerza de trabajo para a su vez dar respuesta a su exigencia, también ilimitada, de una acumulación de capital. Dentro de esta lógica, los procesos de flexibilización responden generalmente a la reducción de los costes en la fuerza de trabajo (temporalidad, deslocalización, externalización...) así como los mecanismos de control y disciplina buscan reforzar su rendimiento, al incrementar la energía que los trabajadores invierten (reduciendo los descansos y las pausas, aumentando la motivación...) y en consecuencia la productividad. Sin embargo, si la intensificación del trabajo genera un efecto positivo para la empresa, también supone un coste para los trabajadores, en términos de agotamiento, e incluso enfermedades y bajas vinculadas al esfuerzo y a la insatisfacción (Offe, 1992). Se atisba de este modo una contradicción entre el carácter ilimitado de la acumulación de capital y los límites de las bases materiales en las que se sostiene esta búsqueda (Zamora, 2013: 168). Tratando sobre la extracción de plusvalía a través de la organización de la jornada laboral, Marx (1999: 178) indicó la existencia de tales límites. Por un lado, como limitaciones naturales de la fuerza de trabajo, debido a la necesidad de descanso, recuperación y de otras necesidades físicas. Por otro lado, como la existencia de unas fronteras de carácter moral, sobre la base de necesidades personales de un tiempo para lo social y lo espiritual.

Estas limitaciones a una explotación infinita nos ponen en aviso de diferentes tipos de referencias desde la que se puede interpretar una carga como “excesiva”. Por un lado, referencias a las limitadas facultades y energías humanas, incapaces de afrontar cualquier carga sin el agotamiento, la enfermedad o la muerte. Por otro, a los sistemas de valores, normas y creencias des-

---

ción de la teoría del Síndrome de Adaptación General aplicada al campo ocupacional se proponía como una posible armonización de los intereses productivistas de las empresas y la satisfacción y bienestar de los trabajadores.

de los que algunos requerimientos pueden llegar a ser considerados intolerables, ilegítimos o, simplemente, ilegales, lo que puede desencadenar en todo tipo de resistencias al compromiso con los objetivos laborales: desde la acción política hasta la salida del puesto de trabajo. Tales límites deben ser entendidos asimismo en su actuación conjunta como disposiciones perceptivas y sensibles, creencias encarnadas, a través de las cuales los sujetos pueden llegar a vivenciar una meta laboral como algo inaguantable. En última instancia, la percepción y vivencia de carga en el trabajo es relativa a un sistema complejo de factores, entre los que deben considerarse un nivel tanto individual como social. Como expresa Pinilla (2004: 123):

No hay un esfuerzo medio universal. Lo que son ritmos insostenibles para unos no lo son para todos. Determinados colectivos e incluso individuos poseen más o menos recursos para enfrentarse a iguales ritmos de actividad. Pero, además, el mismo individuo a lo largo de su vida activa e, incluso durante períodos de tiempo muy cortos puede ver modificada su capacidad de resistencia a las exigencias de la tarea que desarrolle y, en particular a un determinado ritmo y complejidad (Pinilla, 2004: 123).

En su acepción de sobrecarga, el estrés aparece en la experiencia de los trabajadores como un límite gradual que cobra diferentes sentidos según quien lo refiera y en las situaciones en las que lo haga. En algunos casos, remite a la sensación de “des-borde” que se asocia al nerviosismo que genera un ritmo intenso o al agotamiento causado por la monotonía. En otros, acoge un sentido de indignación frente a una gerencia utilitarista y desapegada. Pero ¿cuáles son las condiciones que definen estos límites graduales y los modos en los que se perciben y expresan subjetivamente?

\* \* \*

En suma, el modo en el que se conforma la *sobrecarga* en el trabajo se relaciona con un sistema organizativo que deriva en la inflación ilimitada y constante de los objetivos laborales, lo que se articula en un contexto sociohistórico definido por la mercantilización del trabajo y la abstracción del tiempo y por la existencia de dispositivos disciplinarios y de control. Hemos comprobado que esta deriva intensificadora se materializa en la estrategia empresarial de externalización que, de hecho, fundamenta la existencia de ámbitos profesionales como el del telemarketing y la consultoría. Es importante subrayar que la constitución e inflación de los objetivos laborales se inserta en la relación de dependencia mutua, aunque asimétrica, que late en el seno de la relación salarial, como marco en el que los trabajadores se empeñan, en menor o mayor medida, por cumplir los objetivos que sus empresas les exigen. Pero la lógica ilimitada que caracteriza la búsqueda de rentabilidad y acumulación de beneficios por la empresa capita-



lista encuentra límites en la explotación del trabajo, límites físicos y morales que están en la base de la experiencia de una carga como *excesiva*.

La experiencia de la sobrecarga es distinta según quién la exprese y cómo lo haga. Como se ha visto anteriormente (subapartado 2. 3. b), si bien la sobrecarga suele expresar una vivencia fastidiosa, no son pocas las veces que se presentan como una experiencia positivamente connotada: ya sea como capacidad o potencia profesional, o como la adrenalina producida por un gran desafío. El trabajo de campo, de hecho, indicó que esta vinculación del estrés con el placer abundaba significativamente entre los relatos y las expresiones de los consultores, lo que abre la pregunta: ¿por qué es diferente la interpretación de las vivencias de sobrecarga que hacen los empleados del telemarketing y la consultoría? En el resto del capítulo indagaremos sobre esta cuestión.

## MOVIMIENTO

Ese sueño original del capital en busca del movimiento perpetuo de la fábrica. La producción de flujo continuo (Coriat, 1982: 38).

Hasta ahora se ha analizado conjuntamente los casos de los teleoperadores y los consultores. Nos dirigimos ahora a un análisis más detenido del proceso de constitución de la experiencia del estrés, entendido como sobrecarga, prestando la atención a los dos sectores de manera separada aunque estableciendo comparaciones. Con vistas a comprender cómo los trabajadores confieren sentido a sus vivencias cotidianas pasaremos a contextualizarlas tomando como referencia las corrientes prácticas (prácticas corrientes) que se dan en los propios centros de trabajo. Para ello, en el siguiente apartado, nos centraremos en *las actividades profesionales* que los trabajadores realizan en su día a día. Partiremos de las imágenes corporativas a través de las que se representan públicamente<sup>127</sup> para de ahí tratar el modo en el que se configuran organizativamente y las disposiciones prácticas que promueven.

---

<sup>127</sup> A partir de la existencia de internet, el uso de la imagen corporativa como vehículo de la identidad que empresas sectores profesionales muestran al público se ha enriquecido y complejizado (Topalian, 2003). La identidad corporativa es un conjunto de mecanismo por los cuales las empresas se proyectan a un conjunto de actores clave (clientes, profesionales...) y representan una serie de valores e ideas específicas (Curras, 2010; Balmer, 2008). Dicha identidad forma parte de lo que se ha denominado “cultura corporativa” u “organizacional”, que incorpora desde formas de gestión del trabajo hasta valores, creencias, símbolos, rituales o mitos. (González Romo, 2003: cap. 3).

Una completa compilación sobre análisis visual crítico en Bell, Warren y Schroeder (2013). Sobre análisis de imágenes corporativas en internet, véase Elliott y Robinson (2013) y Kozinets *et al.* (2013).

### 1. “Que se mueve ligeramente y anda por el aire”

Se producía la muerte forzada de las ideas de estabilidad, solidez, seguridad y permanencia, siendo pronto sustituidas por la metáfora del haz de flujos continuos y por el gobierno en situaciones contingentes (Alonso y Fernández, 2013a: 67).

**Ilustración 3. Haz de luces (portada de un informe de Accenture)**



Fuente: <https://www.accenture.com>

Flujos continuos. Personas desplazándose por arquitecturas diáfanas observadas a distancia o desde un plano cenital. Estructuras ligeras. Edificios de cristal, suspendidos en el aire, ingravidos. Ciudades cosmopolitas en las que las multitudes bullen difusas entre imponentes rascacielos. Medios de transporte, trenes, automóviles o barcos deslizándose en mares y carreteras solitarias, sin obstáculos ni riesgo alguno. Velocidad. Las imágenes corporativas de las páginas web y de los documentos oficiales de las grandes consultoras nos muestran, en su característico tono azulado, un mundo orientado por una idea: lo volátil (ver Anexo 3). La RAE nos aporta cinco definiciones de este adjetivo, que nos servirá como puerta de entrada a la vida cotidiana de una consultoría:

1. Que vuela o puede volar.
2. Dicho de una cosa: Que se mueve ligeramente y anda por el aire.
3. Mudable, inconstante.
4. *Econ.* Dicho de los precios en los mercados financieros: Inestables u oscilantes.
5. *Fís.* Dicho de un líquido: Que se transforma espontáneamente en vapor.

Para expresar esta capacidad de los cuerpos de moverse ligeramente pueden citarse tres recursos que aparecen recurrentemente en la iconografía que las consultorías utilizan como signo de identidad. La primera consiste en captar el cuerpo de las personas en movimiento. Con una menor velocidad de obturación de la fotografía permite difuminar ligeramente un cuerpo, ensanchando el transcurso del instante representado. El ligero desdibujamiento se contrasta con la quietud y nitidez del contexto, habitualmente compuesto por una estructura arquitectónica moderna y liviana. Esta última característica nos lleva al segundo recurso estético: los sujetos anónimos que circulan por la imagería corporativa se encuentran en construcciones etéreas o flotantes. Puentes y pasarelas, ascensores, escaleras que ascienden por el aire o estructuras de cristal ocupan idealmente el escenario de este tipo de sector profesional. Las personas se mueven, aunque no de cualquier modo. No pasean sino que se dirigen hacia algún lado, quizá el trabajo, lo hacen además de una manera constante pero sin prisa. Aunque a veces aparecen en parejas conversando o en grupos, mayormente nos las encontramos andando en solitario.

**Ilustración 4. Flujo de personas sobre pasarela (Banner de página de Deloitte)**



Fuente: <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/solutions/human-capital.html>

El tercer recurso refiere a la representación de medios de transporte que, al igual que otros artefactos tecnológicos más innovadores, son auténticos fetiches en sus imágenes corporativas. La visión desde un automóvil a toda velocidad (como en la imagen con la que abrimos este apartado), de carreras de caballos, globos aerostáticos, veleros surcando el mar, surfistas... Al igual que el énfasis que estas imágenes hacen en los deportes, se nos insiste constantemente en la idea de velocidad y movimiento. Como la expresión de un deseo de vencer la fuerza que nos une a la tierra, la gravedad, a favor de un desplazamiento ligero y sobre todo, sin obstáculos. En este sentido, cabe destacar que muchas de las imágenes nos presentan una especie de plano donde es posible la libre y constante circulación, sin pausa, sin obstáculo. A eso mismo refieren la multitud de imágenes con vías compuestas por líneas de luces como rastro de un fluir continuo, o de plazas o espacios despejados por los que personas transitan con facilidad.

La volatilidad como idea fuerza de la iconografía consultora bien puede ser leída como una reactualización más de la ideología liberal (circulación de bienes, libertades individuales...),

como símbolo de los nuevos estilos de vida, formas organizativas e imaginarios económicos de la fluidez (Csikszentmihalyi, 1991; Alonso y Fernández, 2013a: cap. II), como reflejo ideológico de la flexibilidad laboral (*Ibíd.*: cap. IV) o incluso como renovación de ese “mito del deslizamiento” con el que Barthes (1980: 36) presenta en sus mitologías el placer de flotar en una ciudad inundada en el que se ha borrado la topografía y con ella su fuerza orientadora. Sin embargo, antes que a estas idearios, narraciones y mitologías es preciso vincularla con un aspecto mucho más básico en el día a día de un profesional del sector: *en consultoría un trabajador se mueve*. Dicho con más precisión: un consultor no solo tiene permiso para moverse donde y cuando quiera durante el horario de trabajo sino que se le incita a estar en constante movimiento. Como veremos más adelante, este no es el caso de los teleoperadores.

## 2. La pradera

A continuación, presentamos la imagen de una “pradera”, el nombre que se usa para designar las oficinas colectivas donde se encuentran los consultores que aún no participan en un proyecto o que no trabajan en las oficinas del cliente.

**Ilustración 5. Una “pradera” (despacho conjunto en Deloitte)**



Fuente: [http://elpais.com/diario/2008/11/09/negocio/1226242048\\_740215.html](http://elpais.com/diario/2008/11/09/negocio/1226242048_740215.html)

Según indican las personas entrevistadas, en estos espacios cada empleado tiene un puesto fijo, en el que dispone de un teléfono y un ordenador portátil (conectado a WIFI) que facilita la empresa, y una taquilla para guardar sus objetos personales. El trazado es ligeramente irregular, no existiendo una clara separación con los compañeros que trabajan a ambos lados de la mesa corrida. Aunque la mayor parte del tiempo lo pasan en su escritorio, a diario los consultores se mueven por la oficina para coordinar tareas con sus compañeros o asisten a reuniones con

cargos superiores o clientes en otras áreas del edificio. Del mismo modo, tienen permiso para ir al aseo o salir de la oficina si quieren comer, fumar o, en general, realizar descansos, aunque estos suelen ser pocos y breves<sup>128</sup>. También pueden hablar sin reservas con sus compañeros, usar el móvil o navegar por internet (sin la existencia de páginas “capadas”). Según transmiten los entrevistados más jóvenes, pasado el primer mes, durante el cual los becarios no están integrados en ningún proyecto más que puntualmente, el ambiente se define a grandes rasgos por las buenas relaciones personales y por un alto ritmo de trabajo. La principal herramienta de trabajo de los consultores sintetiza, como un emblema, la capacidad de movimiento de la que estos disfrutaban: el ordenador “portátil”<sup>129</sup>.

Desde un primer momento, la empresa demanda proactividad a los empleados: es su iniciativa, ofreciéndose para ayudar a un compañero o jefe lo que les permite vincularse a proyectos concretos en los que una vez demostrada su solvencia en tareas de apoyo podrán implicarse más e ir asumiendo nuevas responsabilidades. Por esta razón, muchos entrevistados reconocieron haber vivido su primera etapa en consultoría con una fuerte desorientación y nerviosismo, al no saber con exactitud cuáles eran sus requerimientos, a pesar de la existencia de tutores y cursos de formación. Efectivamente, la estancia en el “pool”, nombre que recibe el espacio (simbólico) de espera antes de formar parte de un proyecto, puede llegar a durar seis meses. Hablando de su experiencia en él, Lara afirma:

Te piden ser *proactivo* siempre. Si tú tienes una idea la tienes que... O sea, tú tienes que además, sobre todo, primero, preguntar las dudas. Segundo, cuando hayas terminado, pedir más trabajo, o a lo mejor ayudar a tus compañeros (C5).

Una vez involucrado en un proyecto, el empleado debe responder a objetivos que muchas veces son diarios, novedosos y se simultanean con otros requerimientos, lo que exige al empleado de gran atención y una labor continua de adaptación y aprendizaje. Pero ¿cuáles son los requerimientos concretos que se les exigen a un consultor durante sus primeros años? Si se escudriñaran las oficinas de la Torre Picasso buscando “gestos productivos” clasificables se daría con el

---

<sup>128</sup> Un fenómeno habitual consiste en optar por comer en la mesa de trabajo y aprovechar el descanso para adelantar tareas o realizar deporte. Testigo de lo último es el elevado número de gimnasios afincados en la zona de Cuzco-Castellana (Madrid).

Por otra parte, el consumo de tabaco define generalmente el ritmo y contenido de las pausas. “Bajarse a fumar” sirve de excusa para desconectar temporalmente del trabajo. De hecho, es significativo que todos los empleados entrevistados fueran fumadores.

<sup>129</sup> Sobre el portátil como signo del valor de la movilidad y expresión de la transformación de los espacios y las materialidades del trabajo contemporáneo, ver Conrad y Richter (2013) y Dale y Burrell (2008).

teclear de los portátiles y con las conversaciones de los equipos, gestualidades bajo las cuales existen una miríada de micro-funciones productivas como la realización de presentaciones *Power Point*, redacción, traducción y revisión de informes, búsqueda de información (empresarial, jurídica, económica o contable), realización y explotación de bases de datos, programación informática, toma de decisiones, coordinación, diseño de proyectos y un largo etcétera<sup>130</sup>.

Al margen de los periodos iniciales en los que se realizan tareas más mecánicas (como “picar datos”), la inserción en el ritmo de la empresa implica la autoorganización de las actividades y de la inversión y distribución de energía en cada actividad, en respuesta a los requerimientos que marcan los clientes y superiores. Ello queda perfectamente reflejado en el uso de agendas, calendarios informáticos o meras hojas de papel con listas garabateadas de cosas por hacer (*to do's list*) que se encuentra aquí y allá en las mesas de los consultores<sup>131</sup>. Significativamente a los consultores entrevistados les resultaba enormemente complicado describir cómo es un “día normal” de trabajo. En este sentido, el despliegue temporal de estas acciones no sigue un orden y un ritmo de conjunto dentro de la jornada y mucho menos en plazos mayores. Así, existen temporadas de cierta calma y agudísimos “picos” de trabajo, e igualmente los proyectos pasan por fases que exigen diversas ocupaciones. La actividad tampoco se estructura con un orden y un ritmo interno que sean claros, derivando estos aspectos más bien de la presión del *deadline*, el acceso a recursos (informáticos, consejo y apoyo, factores ambientales...), la solvencia en la actividad, la inexistencia de imprevistos y dificultades, o el nivel de atención e implicación que se le preste. Así, una presentación en *Power point* puede realizarse en pocos minutos y una sola diapositiva puede ocupar toda una mañana. En ambos casos será responsabilidad de cada trabajador programar en su agenda el tiempo que invertirá en diseñarla.

Aunque habitualmente se apoyen y coordinen con otros compañeros, cada empleado realiza una tarea individualizada siguiendo un ritmo discrecional y no un flujo de actividad continuo en el que se den intervalos e intensidades acompasadas de manera colectiva, por lo que en los

---

<sup>130</sup> El carácter discernible de estas actividades como bloques de tiempo estancos, compartimentados y *nominables* es el resultado de un ejercicio analítico más que el reflejo de las características de las actividades concretas de los trabajadores. La visibilidad del resultado derivado de la actividad sirve habitualmente como signifiante unitario: un documento, un archivo informático, una reunión. “Realizar un informe” expresaría así el tiempo dedicado a la lectura análisis y síntesis de información previamente concebida y buscada, a la escritura y al repaso, lo que habitualmente se entrecruza con otras muchas tareas.

<sup>131</sup> El género de las *listas de tareas* es de una gran riqueza e interés sociológico y puede localizarse dentro de las “ortopedias del yo” (parafraseando a Foucault) y los modos de autodisciplina propios de nuestra civilización (Lasén, 2000: 70).

espacios de trabajo de la consultoría no es posible una “sincronía colectiva”. Ello nos lleva a considerar su carácter “*arrítmico*”, en los términos de Lasén (2000: cap. 2), propio de las temporalidades del trabajo en las sociedades modernas. De este modo, a diferencia de la automatización y rutinización compulsiva de la actividad de los agentes en los call center, a veces puede atisbarse en las labores de los consultores una cadencia personalizada, que si bien no es capaz de escapar de la lógica productivista del máximo aprovechamiento del tiempo, tampoco se rige por la monotonía del cronómetro<sup>132</sup>.

En relación con esta temporalidad, el resultado de su trabajo adquiere, a la vista de la empresa, un valor *cualitativo*, no haciéndose hincapié en el número de productos elaborados u horas trabajadas (algo que sí se mide en relación con las horas que se cobran a las empresas clientes), sino en aspectos como la satisfacción del cliente, la puntualidad, la solvencia, el trabajo en equipo o la responsabilidad asumida. Este rasgo llega a ser asociado por los consultores con una dimensión “estética”, como en el siguiente comentario:

Aquí lo puedes hacer dándole todas las vueltas del mundo. Pensando hasta lo más mínimo. ¿Cómo lo puedo hacer para dejarlo *precioso, bonito, que al cliente le impresione*? Y siempre va a pedir más. Ya le puedes dar algo bañado en oro, que aun así te va a decir. Oye, ¿y por qué no le has puesto algún que otro diamante? (C3).

Como ya se ha señalado, el carácter indeterminado de la calidad promueve cierta deriva ilimitada, a merced del deseo del cliente: “siempre va a pedir más”. En palabras de Aubert y Gaulejac, “la calidad no permite que se pueda definir a priori lo que se ha de hacer y esto sume al trabajador en una incertidumbre constante, pues no conoce de antemano las consecuencias de sus actos” (Aubert y Gaulejac, 1993: 52).

Considerando lo dicho hasta ahora sobre el modo de organización del trabajo y la estructuración temporal del flujo de actividad, la experiencia de su puesta en práctica proyecta *la existencia de una acción discrecional en el que la iniciativa del trabajador desempeña una función importante*. En efecto, armonizándose con el movimiento de los empleados en el espacio laboral, se encuentra la capacidad, el permiso y la exigencia de un movimiento interno en la inversión de energía en el tiempo de trabajo, lo que no contradice una articulación constata con factores situacionales. Según de Castro (2010: 273)

---

<sup>132</sup> Por otro lado, como tendremos ocasión de tratar, en los despachos colectivos y durante los primeros años se da una especie de homeostasis grupal, en la cual los compañeros equilibran las ansiedades y bloqueos mediante el apoyo y la solidaridad.



el trabajador debe manejar las variables duraciones de sus actividades. Para desarrollar cualquier tipo de actividad es necesario disponer de alguna cantidad específica de tiempo. De ahí que una de las competencias a adquirir consista en desarrollar estrategias de acumulación o disponibilidad de tiempo, las cuales pueden consistir en reducir el tiempo destinado a unas tareas para asignárselo a otras.

La expresión de ese carácter discrecional refuerza la creencia en la facultad de adoptar decisiones individuales sobre el devenir de la propia acción, así como a la posibilidad del individuo para introducir una novedad en esta, con la que se identifica y por la que, en cierta manera, se afirma. Ello va a ser un elemento orientador de muchas disposiciones prácticas de los trabajadores en consultoría. Resumido en boca de María del Mar:

A mí el día que entré me explicaron: “Aquí se trabaja por proyectos y por fechas y por objetivos. Mañana hay que entregar esto, tú sabrás si tienes que dormir o no” ¿No? “Tú te distribuyes tu tiempo, tú sabes al ritmo que trabajas, pero mañana esto lo...”. Entonces, te acostumbras a vivir así (C9).

En suma, nos encontramos con flujos de actividad que tendencialmente: (a) son variados, complejos, simultáneos y comprenden la imprevisibilidad; (b) tienen un ritmo y un orden irregular tanto internamente como en los plazos en los que se insertan; (c) están individualizados y no se sincronizan grupalmente; (d) se valoran en términos cualitativos; y (e) se refieren a un espacio de discrecionalidad.

Estas características han llevado muchos análisis a constatar el carácter autónomo de formas de trabajo definidas bajo la rúbrica del “postfordismo”, incluso en los casos en los que esta afirmación sirve de base para una crítica a la sujeción implícita en esa autonomía (Willmott, 2007). Por tanto, resulta crucial indagar sobre el carácter discrecional de la actividad consultora. Al respecto, retomando un *verbatim* ya citado, sobresale una paradoja: “*Te piden ser proactivo siempre*”. En tal afirmación, la demanda en el primer término contradice el aspecto espontáneo o autoimpulsado del segundo. En ella late el doble vínculo batesoniano<sup>133</sup>. “Ser proactivo” se concibe dentro de un marco dado, orientador y restrictivo; concretamente, el de los objetivos laborales, el corto plazo y la satisfacción del cliente. La iniciativa del empleado, dicho en otras palabras, debe ir encaminado a cumplir su tarea, es más, la iniciativa no es sino un medio para

---

<sup>133</sup> Según Bateson “el doble vínculo designa un mensaje prescriptivo que se imparte desde una posición dominante a otra subordinada y que incluye una paradoja pragmática de cumplimiento imposible. El ejemplo más típico es la orden de desobediencia obligatoria formulada dentro de una relación de poder” (Giner *et al.*, 1998: 215). Se trata de un fenómeno muy presente en la literatura de gestión y en la cultura empresarial participativa, en la que la sumisión a la empresa se da al mismo tiempo que se proclaman valores libertarios (Alonso y Fernández, 2013a: 84).

desarrollar esta tarea de la manera más eficaz y eficiente posible, un medio provisto por la propia empresa y por tanto subsidiario de la misma. A este elemento apuntan las siguientes expresiones de un cargo intermedio de una consultora informática:

Si a ti *te dan* responsabilidad, responsabilidades, se supone que confían en ti, *te dejan un poco* de autonomía y volar solo, digamos. [...] Autonomía es “tú  *tienes que...* tú puedes tomar decisiones por tu propio pie *para que* tus trabajadores puedan hacer mejor su trabajo”. Entonces, claro, a mí, que *me den* autonomía (CCM1).

Como la responsabilidad, la autonomía es entendida como algo “que se da”. Que la empresa concede al trabajador como muestra de valoración y confianza pero con ciertas condiciones. En términos del propio Lucas sobre su cargo, “al final que te den cuerda larga [...] es lo que te llama” (CCM1). Una cuerda como imagen que reúne la capacidad de movimiento pivotante y constreñida por una sujeción fija. El “vuelo” y la autonomía de la actividad de los consultores están, en última instancia, atados a la empresa que los concede.

La “transferencia de autonomía” tal y como aquí aparece, que también puede ser denominada como “participación”, debe ser entendida como un “dispositivo o tecnología social” que

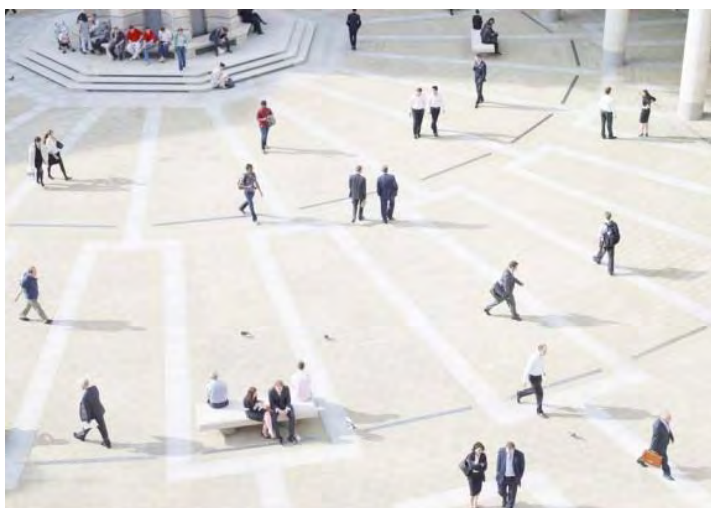
puede contribuir a incrementar la eficiencia de la organización, una reducción de costes, un incremento de la productividad y de la calidad, todo ello mediante la delegación hacia los trabajadores del poder, la autoridad y la capacidad de tomar decisiones organizativas. Esta participación pretende potenciarles, capacitarles y dotarles de las herramientas, los recursos y la discrecionalidad que les permitan avanzar en los intereses de la organización. [...] Al mismo tiempo, esta noción de la participación de los trabajadores pretende avanzar en la consecución del compromiso de éstos con los objetivos empresariales: colaborando, por tanto, en lograr simultáneamente el funcionamiento fluido de la producción y la superación de los tradicionales conflictos en el taller” (Lahera, 2004b: 64).

Este dispositivo trae consigo por tanto un aumento considerable de la carga laboral, tasada en autovigilancia, mayor concentración, exigencias emocionales, falta de supervisión externa, más tareas simultáneas e incertidumbre. La investigación de Pérez Zapata (2015: 489) aporta al respecto conclusiones relevantes: las situaciones laborales que combinan intensidad y autonomía sobre los ritmos de trabajo tienen riesgos para la salud. Al contrario de como lo plantean algunas teorías –según las cuales la autonomía (o control) es un recurso/moderador para los efectos en la salud del trabajo intenso (Karasek y Theorell, 1990; Bakker y Demerouti, 2007)–, la reducción de cargas y de autonomía (en algunas dimensiones concretas) disminuirían la morbilidad y el estrés. Cabe añadir que dichos riesgos asociados a la intensidad del trabajo se pro-

nuncian además entre la población femenina, y también entre la joven y cualificada, como es el caso de los consultores (*Ibíd.*: 485 ss.).

El comentario de María del Mar (C9) citado más arriba indica de manera manifiesta la relación de poder que entraña el margen de agencia que la empresa propone al agente: “Tú sabrás si tienes que dormir o no” afirmaba María del Mar adoptando la posición de su superior; “tú te distribuyes tu tiempo, tú sabes al ritmo que trabajas, pero mañana esto lo...” (C9). Con una interrupción la consultora omitía el verbo que cerraría la oración, adivinándose por el contexto su sentido imperativo. En efecto, en la discrecionalidad del trabajo de consultoría la capacidad de decisión se reduce a términos técnicos (Alonso y Fernández, 2011: 1138), escoger entre opciones sobre cómo distribuir el esfuerzo hacia un fin dado: condensar el trabajo durante el día o trabajar durante la noche, intensificar o “extensificar” la jornada de trabajo. Las opciones disponibles se restringen por los altos niveles de exigencia y el cortoplacismo, todo ello derivado de una dinámica organizativa que tiende a desbordar los horarios regulares de ocho horas diarias. Debemos notar que un ritmo más suave, menos condensado, por lo contrario, ensancharía los márgenes efectivos de esa discrecionalidad: pues son precisamente los “poros del trabajo” de los que hablaba Marx por donde respira la iniciativa personal. Es en el trabajo menos intensificado donde cabe la opción tanto a trabajar como a no hacerlo, dedicando ese tiempo y energía a cualquier otra cosa.

Finalmente, cabe añadir que la volatilidad como característica del flujo de acción de los consultores excede el “aquí y ahora” de su actividad en el centro de trabajo. Los empleados no solo cambian frecuentemente de tareas sino también de proyectos, saltando así de unos clientes a otros y reintegrándose en diferentes equipos. En muchas ocasiones este hecho puede implicar desplazamientos en una misma ciudad (reuniones con clientes o con secciones del equipo en diferentes zonas empresariales) o a lo largo del mundo. Al mismo tiempo las empresas fomentan una alta rotación de personal, lo que, asociado a su juventud, mantiene a sus profesionales en un circuito muy dinámico. Esta apertura de un itinerario que incorpora el cambio es uno de los elementos característicos y más valorados de la profesión y forma parte de la estrategia de gestión de recursos humanos de las altas consultorías: los jóvenes contratados pasarán sus primeros años trabajando a un intenso ritmo a cambio de ser propulsados a una radiante carrera profesional.

**Ilustración 6. Arquitecturas diáfanas externas (de un informe de PWC)**

Fuente: <http://www.pwc.es/es/soluciones/consultoria/la-innovacion-es-la-respuesta.html>

La discrecionalidad que caracteriza la actividad profesional de la consultoría puede vincularse en las imágenes corporativas con el recurso fotográfico de las arquitecturas diáfanas. En estos paisajes encontramos a personas moviéndose en una superficie plana sin apenas obstáculos geográficos, sin embargo no existe el deambular. El camino de sus habitantes lleva una dirección marcada, con mayor o menor prisa, se dirigen a algún lugar concreto. La movilidad se orienta por un mecanismo limitador que es activado por cada uno de los individuos en movimiento. Esta direccionalidad de la acción deriva de la instalación de la discrecionalidad en una estructura mayor regida por una racionalidad mercantilizadora que instrumentaliza el movimiento. Sin embargo para una mejor comprensión de la misma debemos superar cualquier representación mecanicista que ahogue la experiencia en un ajuste del individuo a la organización o el mercado. Para ello analizaremos cómo la movilidad en el sector profesional fomenta y refuerza una serie de disposiciones prácticas, que a su vez afianzan dicha movilidad. Se tratan, como veremos justo a continuación, de modos duraderos en los que los sujetos se relacionan con el ámbito profesional, orientando sus prácticas en los centros de trabajo.

### 3. “Moverse”: disposiciones prácticas de los consultores

La “movilidad” pasa a ser un fin como si la acción, por ella misma, garantizase el éxito (Aubert y Gaulejac, 1993: 83).

Muchas de las disposiciones que configuran el sentido práctico de los jóvenes consultores guardan un parentesco con un valor que es referido numerosas veces durante las entrevistas y que conforma un lugar común en multitud de discursos acerca de la sociedad contemporánea y de esa “economía de la transitoriedad” (Toffler, 1990): *la importancia de “moverse”*<sup>134</sup>. Resulta ya significativa la forma reflexiva que adquiere el verbo en esta expresión, enfatizando una fuerza motriz originada por la misma entidad a la que afecta: “moviendo” al mismo tiempo que “siendo movida”. Del análisis de las entrevistas pueden inferirse diferentes facetas vinculadas a esta expresión, las cuales componen un “perfil profesional”, un *arquetipo* que se define como referencia del comportamiento normativo en el contexto práctico de la consultoría. Este arquetipo, o modelo normativo, nos sirve para inferir un conjunto de disposiciones prácticas que los consultores *deben* encarnar en su día a día, disposiciones todas ellas estrechamente relacionadas entre sí: (a) Proactividad (b), desenvolvimiento, (c) sociabilidad, y (d) oportunismo

a) “Hay que moverse” es el imperativo del capitalismo líquido, como anuncia ese veloz patinador sobre una capa de hielo muy fina (Bauman, 2003). En la “era del movimiento permanente” la movilidad es un recurso fundamental (Dávila y Domínguez, 2012). En el contexto del centro de trabajo se traduce en una actitud que se identifica con la ya mencionada *proactividad*: tener iniciativa, emprender muchas acciones y asumir responsabilidades. Como expresa María del Mar: “Es como más se crece y como más se aprende en la consultoría, porque el poder tocar en muchos proyectos, ver muchos puntos de vista y demás es...genial. Y es como más creces y más rápido aprendes” (C9). Moverse implica “hacer mucho”, pero también “hacer cosas diferentes”, como nos recuerda Jorge “es un mundo muy interesante, o sea, un mundo muy activo.

---

<sup>134</sup> Serrano y otros (2001: 60) señalaban en una investigación sobre representaciones del trabajo entre jóvenes en el último año de enseñanza la presencia de la idea de “moverse” “como un elemento positivo en la atribución del resultado de la búsqueda del trabajo; positivo en tanto en cuanto permite mantener la ilusión de una cierta potencia o agencia personal en el propio destino”. Cabría entonces preguntarse desde ahí, cuan extenso es este imperativo entre los jóvenes en su relación con el trabajo.

Que siempre te tienes que estar reciclando, siempre tienes que estar formándote. O sea, incluso la gente más experimentada, sigue viendo cosas nuevas” (C3)<sup>135</sup>.

“La sociedad moderna se rebela contra la rutina” (Sennett, 2000: 32). La apertura al cambio, entendido siempre como algo positivo, resulta un elemento crucial del trabajo: cambio de tareas, de equipos, de puesto de trabajo, de país... En esta representación confrontarse con la novedad y lo imprevisible se asienta en la base del aprendizaje, entendido este no como el tradicional aquilataamiento de una experiencia repetida, sino como la “visión” o el “contacto” con cosas diferentes, así como lo que deriva de ello, la capacidad de adaptación a lo nuevo (Alonso y Fernández, 2011). Ello se aprecia en los fragmentos citados: Cuanto más haces “más creces y más rápido aprendes”, implica una “formación continua”. Finalmente cabe destacar que la proactividad se traduce en el contexto laboral en una alta *disponibilidad*. Como se ha visto la iniciativa que se da en el trabajo de la consultoría está paradójicamente constreñida por el entorno. La “apertura” a lo nuevo arrastra también una actitud de bienvenida a las demandas y requerimientos que los trabajadores reciben.

b) La experiencia se asocia a un conocimiento del campo en el que uno se mueve y, derivado de ello, al desenvolvimiento que esta persona puede mostrar. Por un lado, moverse amplía el “campo” de visión (“ver muchos puntos de vista”); por otro, facilita y se ve facilitada por un conocimiento de tipo práctico (“saber moverse”) que los entrevistados vinculan no solo a la adquisición de información relevante sino a la facilidad y seguridad con la que una persona se desplaza por el ámbito laboral y se relaciona con las personas. “Hay que saber cómo dirigirte a la gente y cómo... O sea, se aprenden muchas cosas. Yo en mi año de beca, yo creo que es el que más he aprendido a moverme aquí” (CCM2). Se tratan de aspectos que la costumbre sedimenta, pero que también pueden (y deben) entrenarse. Asimismo, el conocimiento de un entorno práctico permite “manejar las impresiones” en la presentación personal que los sujetos hacen de sí con mayor habilidad, lo que va a ser clave para el desarrollo y la consecución de éxitos en la vida profesional: “Lo bueno de trabajar en consultoría yo creo que es que aprendes un montón de absolutamente todo [...] aprendes siempre cosas nuevas. Entonces, eso te abre muchas puertas” (CCM1). Puertas que conectan, y permiten transitar, diferentes espacios cerrados.

---

<sup>135</sup> La figura del emprendedor, que ha adquirido un relieve espectacular en los discursos públicos contemporáneos en el contexto de crisis, destaca precisamente la capacidad de tomar la iniciativa y asumir responsabilidades de manera individual (Alonso, 2001: 82; Pfeilstetter, 2011).

c) La conectividad está asociada con un tercer aspecto al que asociamos el movimiento: la *so-ciabilidad*. “Moverse” implica ser social, realizar contactos y tener carisma (ser “abierto”). En la siguiente cita, una joven encargada de recursos humanos justifica por qué va a realizar un post-grado:

El máster no lo hago orientado a formarme, porque a mí el día a día aquí me forma una barbaridad. Yo sé mucho ya de muchas cosas [riendo]. Si no más por el *networking*, contactos y demás. Que yo, bueno, ahora busco *moverme*. Ya busco otras cosas. [...] Lo voy a hacer en Garrigues, que es el de recursos humanos y que es el que más prestigio tiene en el ámbito en el que yo me muevo. Entonces yo me voy a por el que más, para que me ayude a ir a dónde más [enfatisa], o sea, al siguiente paso (CCM2).

En este sugerente fragmento, Marta (CCM2) nos habla de su orientación al movimiento: no busca ir a un lugar concreto, sino “moverse”, o podríamos decir “obtener más movilidad”. Para ello necesita una “red de contactos”, conectividad, “abrir puertas”... y la adquisición de esa conectividad (que podemos también denominar “capital social” o, en su doble sentido, “valor de cambio”) implica el tránsito por ciertas metas volantes que son valoradas en un campo profesional determinado. Se observa así un tipo de intensificación cualitativa del movimiento: no se trata, solamente, de pasar por muchos sitios o tomar mayor velocidad, sino pasar por los sitios que habilitan una mayor y mejor movilidad.

Se observa que las diferentes facetas comparten un elemento actitudinal. Son predisposiciones generalmente referidas a modos anímicos. Prevalece así el requerimiento de una “actitud positiva” concebida como motivación, implicación o pasión de los jóvenes en su trabajo (Ehrenreich, 2011). Para Rafael (CCM3) el rasgo imprescindible para un consultor radica precisamente en “tener una buena actitud” que vincula a “que te guste el ritmo” y a ser creativo, es decir, saber aportar nuevas ideas que sean propias.

Para mí la clave de la consultoría es la actitud [da un golpe en la mesa]. La actitud que tengas y la confianza que tengas, y la ganas que tengas de comerte el mundo, y las ganas que tengas de... y... no tener miedo, *que no te pese la responsabilidad* [...] Lo que diferencia aquí es alguien que tenga muy buena actitud, también el tema de relaciones personales... (CCM3).

Se perfila de esta manera un sujeto dinámico, ligero, seguro de sí mismo, confiado y ambicioso (“con ganas de comerse el mundo”), sociable y bien dispuesto. Capaz en última instancia de asumir grandes cantidades de trabajo con motivación y sin “gravedad”, esto es: de buena gana y sin que “*pese* la responsabilidad”. En otras palabras, sin oponer resistencia (¿qué, si no eso, sería una “actitud negativa”?). Ser positivo implica moverse individualmente en la dirección de los flujos de actividad del contexto, impulsándose en las dinámicas que se crean alrededor pero

siendo capaz al mismo tiempo de redirigirse (y redirigirlas) voluntariamente: afrontar creativamente un problema, seducir al cliente o a los jefes en una discusión, ser capaz de adaptarse a un pico de trabajo, autosuperarse con el error... consignas repetidas en todos los manuales y libros de autoayuda dedicados a los ejecutivos, pero también expresión de una racionalidad común con la que una persona debe responder a las situaciones que se encuentra en su día a día<sup>136</sup>.

d) Finalmente, es posible desprender un último sentido de la expresión analizada, que, de algún modo, reúne los anteriores y resume la racionalidad práctica que se viene desgranando. Se trata del *oportunismo*, el cual, según Virno (2003: 89), es una “tonalidad emotiva” que hunde sus raíces en la socialización extra-laboral y adquiere en el contexto de la empresa postfordista un valor técnico; tal y como atestigua la omnipresencia del término “oportunidad” en los relatos de los entrevistados. Para el autor italiano, “oportunistas es aquel que hace frente un flujo de posibilidades siempre intercambiables, que se mantiene disponible y atento al mayor número de eventualidades, que se suma a la que tiene más cerca y cambia rápidamente hacia otra si le conviene más” (*Ibid.*). Leer la realidad circundante en términos de “oportunidad” deja a la vista un sujeto estratégico que se relaciona con el futuro como un horizonte abierto. La relación que se establece con este es de tipo individual e instrumental (selección de medios hacia fines dados) lo que conduce a los empleados a realizar constantes cálculos sobre opciones posibles de acción y entraña una experiencia constante de transitoriedad. Es común que un consultor no se establezca ni se comprometa en ninguna empresa definitivamente; está en constante movimiento, investigando incesantemente posibles ofertas de trabajo. Sobre su primer trabajo Alberto afirma: “Yo en seguida me di cuenta de que no me gustaba el trabajo. Entonces al poco empecé a moverme” (CCM4). En este esquema, recae sobre el sujeto la potencialidad de abrirse caminos “aprovechando”, de un lado, las condiciones que se encuentra pero, aún más, promoviendo condiciones que le sean provechosas.

---

<sup>136</sup> No es descabellado que una de las figuras recurrentes en los discursos y la literatura contemporánea de gestión empresarial, sea la de la navegación o el surf. Según Alonso y Fernández (2013a: cap. 2) en el periodo de los años 80 dicha literatura enfatizó la necesidad de adaptarse y promover un gran cambio (“shock”, “ola”), pasando a un nuevo periodo en la siguiente década en la que se constataba que el cambio se instalaba en una constante: “el flujo como una fuerza creativa de perpetua destrucción y génesis, un renacimiento constante, al que nadie puede ni sustraerse ni resistirse” (*ibid.*: 77).

Una de las misivas ante este mundo “de aguas bravas” es “dejarse llevar”. Sin embargo cabe puntualizar que esta actitud pasiva ante el cambio no aparece en las entrevistas. Toda respuesta y adaptación al cambio entraña un voluntarismo radical, preponderando la imagen del gobierno del yo sobre todo lo que le rodea.



Aquí nadie te regala nada, y trabajo no hay para todos. Y entonces al final asumes que “oye, son ciclos de tu vida, donde ahora te toca esto para seguir obteniendo tus oportunidades” (CCM3).

“Las oportunidades se obtienen” es la afirmación de un individuo que se entiende como promotor de la fisionomía de la realidad en la que vive, pero también como responsable de la misma recibiendo sus efectos (“ahora te toca esto”). Pero dicha racionalidad arraiga en un medio que la reproduce y actualiza constantemente; un mundo profesional que habilita trayectorias que son “agenciables” por los trabajadores, un abanico de opciones sobre las que proyectarse y especular planes y escenarios, hitos que pueden ser conocidos, propuestos y logrados (promociones, mejoras salariales...) <sup>137</sup>; nos habla, en última instancia, de una organización del trabajo que, al proyectar lo volátil y la movilidad como signos positivos de identidad, instala y refuerza constantemente esa sólida creencia en la agencia de los sujetos. En este sentido, y solo en este sentido, es conveniente destacar *la autonomía y agencia que caracteriza el trabajo en consultoría como capacidad sentida y proyectada de los sujetos para gobernar el transcurso de las tareas, procedimientos, ritmos y orientaciones generales de su vida profesional*.

Se debe destacar que el conjunto de disposiciones que orienta el trabajo en consultoría coincide en muchos puntos con los ejes subyacentes al *modelo de masculinidad estereotípica* (Tomenendal y Boyoglu, 2014). Este se consolida en el proceso de modernización en paralelo y fundiéndose a la emergencia del sujeto racional y autónomo característico de la modernidad <sup>138</sup> (Seidler, 2000). Así, la dinámica de oposición que instituye lo masculino como modo de ser “se desgaja en la necesidad de asumir la agencia en el eje actividad-pasividad, el esfuerzo por mantener el control sobre uno mismo y su entorno reforzando la autonomía frente a la heteronomía y la primacía de la razón sobre la emoción en las relaciones sociales, lo que lleva a la evacuación de las dependencias en la consideración de uno mismo” (García García, 2009: 60). Estos tres parámetros se enroscan en el “hombre hecho a sí mismo”, que Kimmel (1997: 18) presenta como figura paradigmática en la deriva de la identidad masculina occidental (y concretamente norteamericana), y que se caracteriza por la presión por el éxito, el dominio del espacio público y

---

<sup>137</sup> Como expresan varios entrevistados, es la propia labor estratégica del trabajador la que asegura las mejores condiciones laborales, a través de las negociaciones con los jefes y el continuo cambio de empresas. La respuesta de María del Mar a la pregunta sobre si notaba que las condiciones laborales estaban empeorando, refleja esta idea: “Sí. Bueno, yo he intentado siempre que no. Pero yo podía haber crecido salarialmente y demás, a unos pasos más agigantados que los que he ido, pero bueno, siempre intento que no, siempre intento controlar mucho eso” (C9).

<sup>138</sup> Como defiende García (2009: 59 ss.), no deben inferirse de este modelo rasgos esencialistas de los nacidos varones sino más bien ejes motrices o parámetros a través de los cuales se compone y desplaza el desarrollo histórico y existencial de las (des)identificaciones masculinas.

laboral y la necesidad de asegurar su autonomía e independencia de lo que le rodea mediante su propia capacidad de agencia y decisión; aspectos puestos en valor en las entrevistas de manera recurrente, como hemos visto. De un modo más general, el trabajo de consultor reactiva una dinámica propia de la masculinidad en su obstinación por afirmar el valor del yo compulsivamente o, dicho de otro modo, en la presión por evitar una posible constatación de la carencia de dicho valor<sup>139</sup>.

En suma, (a) la organización de los flujos de actividad y sus temporalidades en el día a día del trabajo del consultor, con el paradójico espacio discrecional que proyecta, (b) el dinamismo de sus itinerarios profesionales y (c) las disposiciones prácticas que son fomentadas (coincidente todo ello en la idea-fuerza de la volatilidad y en el valor de la movilidad y el cambio constantes) componen las condiciones para una fuerte intensificación del trabajo y para el apaciguamiento de la conflictividad laboral. Como se presentó en el cuarto tercero, las estrategias de “producción a tiempo real”, “orientación a resultados”, “círculos de calidad” e incentivación de la rotación, exacerban el ritmo de trabajo. Del mismo modo, la simultaneidad e imprevisibilidad de tareas, el mayor requerimiento de atención y responsabilidad y las labores socioafectivas, hinchaban las cargas laborales y su percepción (Pérez Zapata, 2015; Valeyre, 2004; Green, 2006). Se trata de factores que explican el aumento del estrés y de los efectos y patologías que se le asocian (Amable et al., 2001; Benach et al., 2000, Ferrie et al., 1999). Estos efectos colaterales del movimiento constante –patente en el tan ambivalente término de “inquietud”: motivación y desasosiego al mismo tiempo– quedan reconocidos por muchos de los entrevistados a renglón seguido de manifestar su apego al estilo de vida basado en el dinamismo:

Es como más creces y más rápido aprendes. Pero llega un momento que eso cansa también... el no tener un sitio fijo, el estrés. Es muchas cosas acumuladas, que al final dices: “Necesito estar en mi casa, quiero tener un fin de semana tranquilo sin pensar que el domingo tengo que coger un avión” (C9).

---

<sup>139</sup> La autoafirmación a la que me refiero no se da como una afirmación de la virilidad en su sentido tradicional –común en algunas profesiones en las que, por ejemplo, destaca el uso de la fuerza física (Cockburn, 1983)–, sino del valor de un yo individualizado. Este hecho facilita que las mujeres jóvenes se identifiquen con el modelo normativo de la consultoría, lo que puede ser visto como signo de un proceso de transformación y recomposición de las identidades de género y su relación. De ello nos ocuparemos en el apartado 5. IV. 2., en el que profundizará sobre los modelos normativos de la consultoría.

#### 4. Posar

[E]n momentos de cansancio, la sonrisa telefónica resulta algo siniestra, rígida, como una parálisis facial (Isaac Rosa, 2011: 123).

**Ilustración 7. Modelos de teleoperadores (Banner de la página web de Atento)**



Fuente: <http://www.atento.com/es>

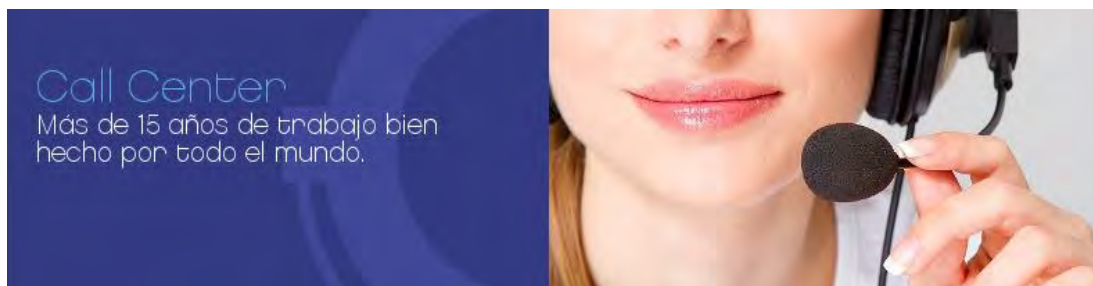
Entre la iconografía habitual utilizada por la identidad corporativa de la gran empresa contemporánea (mapas del mundo, nuevas tecnologías, deportes de velocidad, montañismo, escenas futuristas o un compendio florido de diagramas y esquemas), en los banners y fotografías que aparecen en las webs y revistas especializadas de telemarketing sobresale la figura humana. Grupos de jóvenes sonrientes, atractivas agentes telefónicas, clientes satisfechos, prometedores cargos directivos... Los cuerpos que aparecen en las imágenes corporativas de los call center, si los comparamos con su representación por las consultorías, destacan por tres rasgos fundamentales: ocupan el primer plano de la imagen, sus rasgos están idealizados (son atractivos, jóvenes y sonrientes) y sus gestos parecen congelados y su compostura rígida.

La primera característica no es extraña: el producto que los call center ofrecen es un interfaz humano (al menos humanizado) mediante los cuales todo tipo de empresas y entidades puedan comunicarse con sus clientes y usuarios. Para dotar de la mayor verosimilitud posible a dicha interacción (convencionalmente basada en la conversación oral, aunque también en sistemas de contestación automáticos o procedimientos digitales) es razonable exponer como signo identificativo de esta los cuerpos de las personas que participan y hacerlo de la manera más visible y central. Pero ¿cómo se representan esos cuerpos?

Una mirada suspicaz afirmaría que, literalmente, lo que la mayor parte de imágenes nos muestra son modelos posando ante una cámara representando un papel de agentes, usuarios y ejecutivos. “Modelos” no únicamente en su acepción de profesionales que se visten frente a los posibles clientes o son retratados en obras de arte y fotografías, sino también como meras representaciones ideales. Varias son las características que refuerzan este carácter arquetípico.

El ya mencionado el hieratismo de sus gestos y compostura: la sonrisa paralizada o una inclinación del torso poco natural recuerda a las “poses” de los catálogos de moda y anuncios de revistas. El retocado de las imágenes, la iluminación artificial y la introducción de efectos (símbolos o artefactos flotando en el aire) contribuye a la impresión de “desnaturalización”, al igual que la descontextualización de las escenas, remarcada por fondos neutros o desdibujados que sitúan a los sujetos en un vacío metafísico. Finalmente, los propios rasgos de las personas representadas están realzados: su excepcional belleza (siguiendo cánones hegemónicos de tallas y fisionomías), el carácter multiétnico de los equipos<sup>140</sup>, la abundancia de jóvenes y absoluta inexistencia de personas de edad avanzada, los elegantes vestuarios a juego... También los rasgos de tipo psicológico, como la satisfacción de los rostros, la expresión omnipresente de alegría (que adquiere en algunos casos un tono caricaturesco) o las posturas relajadas de sus espaldas y brazos, están bañadas por un barniz idealizado. Todo ello nos describe un mundo mitificado, en la que tanto los agentes como los usuarios están radiantes de felicidad y satisfechos en su encuentro, lejos de las incomodidades o desavenencias a las que se suele asociar la teleoperación.

**Ilustración 8. Sexualización de las teleoperadoras (Banner de web de una empresa de telemarketing)**



Fuente: <http://unisono.trabajo.infojobs.net/>

En esta la constelación de escenas fabulosas resalta el uso del tradicional recurso a la sexualización del cuerpo femenino (Adkin, 1995; Hancock y Tyler, 2000). La sobreabundancia de mujeres jóvenes y el énfasis en sus figuras esbeltas, sus atractivos rostros o algunas partes erotizables como los labios o el cuello, refuerza el efecto objetivador de la estrategia comunicativa que siguen los call center. Lo que estos venden, en última instancia, es la gestión de “la imagen que ofrece” una empresa a sus clientes y usuarios. Venden “el mejor equipo”, el más preparado, amable y atractivo. El ensalzamiento del mismo en las fotografías analizadas nos anuncia precisamente su condición como “objeto expuesto”, es decir, en la medida en que la mercancía del telemarketing consiste en la producción de una serie de efectos en un receptor, el resultado de

<sup>140</sup> La insistencia en rasgos orientales y afro nos lleva a un contexto norteamericano, pese a que mucha de las empresas analizadas están afincadas solamente en España y América Latina.

la actividad no deriva tanto del sujeto que la realiza como de su relación (subordinada) con el destinatario, pues el agente despliega su identidad ante, y a través, de la mirada, escucha y opinión evaluadora de un “otro” (Bolton y Houlihan, 2010). Este desdibujamiento de la imagen de un supuesto sujeto que se afirma a través de su trabajo es además potenciado por una organización estandarizada, masiva, distante y anonimizadora de la producción, la cual reduce el espacio de expresión individual y su importancia.

Tanto el *carácter objetual* como la *alteridad* que de este se desprende serán elementos clave para entender la experiencia del trabajo en un call center y, más concretamente, de su intensificación. Si lo volátil servía para identificar algunas de las pautas de organización y de identidad del trabajo en consultoría, así como las disposiciones prácticas de sus empleados, la *inmovilidad* nos aportará algunas claves sobre el trabajo en telemarketing. Pero no cualquier tipo de inmovilidad, sino aquella que es propia de la persona que posa (y en cierto modo “es posada”), la cual implica un rol activo y un exponerse al otro: al fin y al cabo, aquello que ofrece un teleoperador no es su imagen física sino su habla. Estas claves nos permitirán profundizar sobre el modo en el que estos experimentan la intensificación del trabajo.

## 5. La colmena

Si estás trabajando es un grupo de personas que además suelen ser cubículos de metro cuadrado y filas de a lo mejor cinco o seis personas o... en el caso del nuevo edificio eran diez. Y enfrente tienes otro. Pero es que detrás tiene otro, a otra fila. Y detrás... ¿Sabes? son filas, son filas... son como colmenas (TCM5).

**Ilustración 9. Sala de llamadas en una plataforma de un call center**



Fuente: <http://www.empregopelomundo.com.br/madrid-2/>

Junto con el zumbido que resuena a lo largo del centenar de cubículos, uno de los aspectos que más llama la atención cuando se visita un call center es el trazado regular del espacio. Ambos aspectos contribuyen a que muchos entrevistados comparen estos espacios con una “colmena”. Pasamos así de la imagen de una “pradera”, por la que nos podemos mover libremente, a la de un espacio cerrado, bullicioso y compartimentado geométricamente. Pese a las diferencias que pueden encontrarse en diferentes empresas, existen pautas comunes como es el trazado en cuadrícula por raspas y puestos separados, la existencia de localizaciones para funciones de supervisión, la ausencia de aperturas al exterior, (temperatura regulada artificialmente) o la iluminación artificial. Los puestos no están asignados por lo que no hay ningún detalle que los individualice del conjunto, y todos disponen de un ordenador de mesa, con el software de gestión de datos que la empresa utilice, y en algunas ocasiones de un teléfono.

[En la anterior empresa] tenían mesas grandes con tu ordenador. Entonces, tenías bastante distancia entre un compañero a otro. Si querías hablar, podías hablar, pero tenías tu espacio. Pero, en la mayoría de los call center, es muy agobiante el sentirte encajonado. Es como... un agobio, yo tengo mucha claustrofobia y eso me genera mucho malestar. El que no te puedas levantar, el que necesites levantarte y que te digan: “No, porque hay llamadas” (T8).

Cada día, al llegar a su puesto, los agentes deben “enchufarse” a un ordenador: colocarse los cascos, encender el sistema operativo y “logarse” (introducir su clave como empleado) en el puesto que el coordinador les indique. En la mesa suele haber algunas hojas fijas con información relevante sobre números de contacto o sobre el servicio concreto y espacio como para dejar un bolso o mochila. Generalmente no está autorizado usar el móvil durante el trabajo (ni material para tomar notas, en muchas empresas) y las únicas bebidas permitidas son aquellas con tapón. La introducción de la clave personal en el ordenador queda registrada por un sistema central de supervisión, que será el que controle los distintos parámetros vinculados al rendimiento del trabajador. Una vez conectado, el Sistema de Distribución de Llamadas se encarga de emitir o recibir llamadas automáticamente y las principales funciones del operador son mantener las conversaciones y registrar los datos pertinentes en el programa<sup>141</sup>. Ello implica comúnmente la memorización y uso de información sobre el servicio que se presta (los paquetes de telefonía e internet, la gama de seguros, los procedimientos técnicos para operar con un móvil), el conocimiento de los protocolos (a quien derivar la llamada, qué lenguaje usar y evitar, qué indicaciones dar y cómo) y el aprendizaje de técnicas de venta o atención al público

---

<sup>141</sup> En los casos de los servicios de información (del ayuntamiento o la tramitación de transportes de las aseguradoras, por ejemplo) es posible acceder a internet para buscar datos. En esos casos suele haber restricciones de uso y el acceso a muchas páginas (como el correo o las redes sociales) está inhabilitado.

(modulación de la voz, estrategias en el trato, contención y autocontención afectiva, gestión de la empatía).

Con respecto a la organización temporal, el tiempo entre llamada y llamada gira en torno a veinticinco segundos, el cual suele ser aprovechado por los empleados para terminar de registrar algún dato o hablar con los compañeros cercanos; la duración de las llamadas varía según el servicio que se preste<sup>142</sup>. En muchos servicios se puede establecer una media de 300 llamadas diarias, en otros el número desciende considerablemente. Durante los turnos de seis u ocho horas, se cuenta con un descanso de treinta minutos y un parón de cinco, cada hora. Las actividades más habituales durante estos descansos son bajar a la calle a fumar, charlar con los compañeros o tomar un tentempié, que difícilmente se ajusta a los cinco minutos pautados. Las llamadas de atención y el control sobre los tiempos a través del uso de contraseña en los ordenadores operan como control y restricción de los tiempos de descanso.

Existen servicios, turnos y situaciones en los que la intensidad puede bajar y por tanto deja de haber llamadas, lo que permite a algunas personas leer libros, revistas, apuntes o escuchar música, aunque la actividad más común suele ser conversar con otros empleados. Además, una opción a través del sistema informático posibilita que los agentes dejen de recibir o realizar llamadas automáticas, ante fallos del sistema informático, para realizar gestiones de *back-office* (rellenar bases de datos) o para ir al aseo. En definitiva, tanto el tiempo de las pausas como del trabajo es contabilizado y vigilado constantemente.

Tienes que llegar siempre puntual porque en el momento en el que no llegues a tu hora en punto te pasan una hojita para descontártelo de la nómina, aunque sea un minuto. Te pasas desde, en vez de en 20 minutos comes en 22: “Laura, te has pasado dos minutos” (T9).

Los teleoperadores no tienen el permiso para moverse cuándo y dónde quieran durante su jornada de trabajo. Es preciso matizar esta afirmación: Su movimiento está intensamente controlado por la empresa y sobre él existen normas explícitas que deben ser cumplidas. Por ello, puede afirmarse que existen límites a la movilidad que se pronuncian si se contrastan con un ámbito como el de la consultoría. Analizarlos implica referirse a distintos niveles. Partiendo de la fisicidad más patente, el cable al que los agentes están “enganchados” no les deja alejarse de su puesto más de medio metro. Mientras trabajan deben permanecer sentados y en silencio,

---

<sup>142</sup> En venta las llamadas suelen durar pocos segundos, pues los interlocutores cuelgan inmediatamente o tras unas pocas palabras, aunque pueden llegar a mantenerse algunos minutos e incluso un cuarto de hora si la venta se realiza. En tramitación y atención al cliente igualmente existe una gran variabilidad, aunque la duración es mayor.

cumpliendo las normativas y los tiempos, bajo supervisión de los superiores. A la hora de tomar un descanso, por ejemplo, deben pedir permiso al coordinador que se encuentre cerca y ajustarse a los descansos pautados. Como se ha visto, las temporalidades del trabajo están reguladas al igual que muchas de las acciones que pueden llevar a cabo en cada uno de los puestos.

El teleoperador no se levanta para preguntar nada, no se mueve libremente en su puesto de trabajo, sino que levanta la mano y espera que venga el capataz a atender lo que dice, que tiene que poner una marca en su teléfono, para decir que está en el baño, y se te mide el tiempo del baño, y vuelves al puesto del trabajo... todo era muy controlado, muy productivo (TCM3).

Con respecto a los patrones de la actividad laboral, encontramos algunos de los rasgos sobre los que más inciden los entrevistados a la hora de hablar de su experiencia de estrés –y que más caracterizan a la profesión–. El Sistema de Distribución de Llamadas, del que ya hemos hablado, supone una *automatización* de la actividad que genera un flujo constante de demandas al que el agente debe responder. En palabras de Pablo: “No tienes que ponerte a nada, no tienes que hacer nada, simplemente llaman: hablas” (T2). No se puede interrumpir el circuito cerrado de llamadas continuadas de manera indiscriminada, por lo que el ritmo de emisión y recepción no depende de las necesidades, la voluntad, la concentración o el estado de agotamiento del trabajador, sino que se constituye como una constante programada por la gerencia y marcada por una máquina.

No poder gestionar tu tiempo de trabajo. O sea, tú estás sujeto a una máquina que tiene un reloj, que tiene un... ¿sabes? Tú estás sujeto a un tempo que tú no puedes controlar. Las exigencias que te dan luego para gestionar esa llamada pueden ser hasta imposibles (TCS1).

Dicha secuencia rítmica además se basa en la *repetición* de una estructura y una serie de términos: reposo - llamada fallida/exitosa - reposo - llamada fallida/exitosa... La reducción del repertorio de actividades refuerza su monotonía rítmica, lo que, en su duración mantenida entre las 6 y 8 horas diarias que dura una jornada, en cadenas de 5 o 6 días laborales, produce una fuerte rutinización del trabajo, a la que Taylor y Bain (1999) se refieren como “cadena de montaje en la cabeza”. Expresado por dos agentes:

Cuando tienes 27 llamadas en espera, te está diciendo el jefe que agilices, y tú ves ahí que eso no para, que eso no para, que eso no para (T1).

El repetir constantemente lo mismo me agota, es aburridísimo. [Silencio] Quiero decir, no llegas a más, ni siquiera tienes que pensar, es como... blabla bla bla (T10).

La rutina y recursividad se tensa o destensa en función del nivel de *estandarización* de las conversaciones que entrañan cada llamada (Frenkel *et al.*, 1998), lo que varía en función del servicio y la empresa: desde la reproducción literal de un texto (en el caso de los agentes encargados



de cerrar contratos con compañías telefónicas o de seguros), absolutamente pautada, hasta el alto nivel de improvisación requerido en algunas campañas de venta. No obstante, la tendencia imperante es la *rigidificación* del comportamiento conversacional, promovido por las normativas impuestas por la gerencia y empresas clientes, por los sistemas de escucha y seguimiento, y por la tecnificación derivada de la costumbre y de la necesidad de cumplir objetivos. La estandarización de la producción de los call center se hace patente en la cuantificación constante de la mayor parte del trabajo que se realiza: el hecho de que se contabilicen llamadas, objetivos, tiempos medios y totales o incluso satisfacción de los clientes, es buena muestra de la comprensión homogeneizadora de la actividad cualitativa del agente<sup>143</sup>. La rutinización de la actividad, en última instancia, encierra el flujo de actividad en un circuito que obstaculiza la capacidad del trabajador a tomar la iniciativa o a sentirse partícipes de las novedades que ocurran en su día a día.

La constricción no excluye un margen de maniobra (un espacio discrecional), que se descubre particularmente fértil y espontáneo en algunos puntos de las conversaciones. Igualmente, en algunos casos existe una mayor flexibilidad en el control (en función del estilo de la gerencia de la empresa y del coordinador específico que esté en sala), la cual oscila en función de la intensidad de trabajo (por ejemplo: si es baja los descansos podrán alargarse; muchas llamadas en espera implicará posponer ir al baño). Otro de los factores que median en la maleabilidad de las normas es la relación personal entre agente y cuadros. Algunos de los primeros (habitualmente gente con más antigüedad) cuentan con una mayor confianza con los segundos y se permiten retrasos y más tiempo “no disponibles” al teléfono, otros pueden recibir llamadas de atención si suben dos minutos más tarde de fumar o incluso una amonestación o falta. Por otro lado, los trabajadores son sujetos activos de una mayor elasticidad en el control de la empresa, mediante el embauque, la seducción y trucos de todo tipo con los que zafarse de la supervisión y ganar tiempo para sí mismos.

Aun así, como se ha ido señalando, la mayoría de los entrevistados apuntan a que el sector del telemarketing ha experimentado procesos de intensificación y de burocratización del trabajo. El aumento de la carga a cada trabajador y la difusión de estilos de gerencia más rígidos e im-

---

<sup>143</sup> Un aspecto llamativo de los sistemas de supervisión y evaluación es la contabilizan por igual de todas las llamadas contestadas, incluso cuando duran pocos segundos (porque el receptor cuelga el teléfono inmediatamente). Del mismo modo, es indiferente a la contabilización de los tiempos medios de llamada aspectos intrínsecos de la comunicación y de sus participantes. Es recurrente el ejemplo de aquellas personas de más edad que tienen dificultades para entender alguno de los términos de las conversaciones lo que alarga su duración.

personales se relacionan íntimamente con una vivencia más acusada de los límites a la movilidad. De un lado, acrecienta el ritmo y la cantidad de llamadas, disminuyendo las pausas y el tiempo de esparcimiento. De otro, endurece las normas de comportamiento y los sistemas de control, menos permeables al trato personal. Tratándose estas de tendencias generales, hay que apuntar que existen empresas que articulan un aumento de la intensificación con la introducción de mecanismos más participativos y con una disciplina más relajada, así como casos de coordinaciones que apuesten por una mayor flexibilidad en el trato a los empleados<sup>144</sup>. En resumen, los flujos de actividad del trabajo en el sector del telemarketing (a) tienden a ser lineales, recursivos y responden a un proceso de estandarización (que incluye un margen discrecional); (b) están orientados por la automatización de un sistema técnico; (c) se les asigna valores cuantitativos; y (d) son objeto de un fuerte control externo.

Finalmente, cabe señalar la inmovilidad en el nivel de los itinerarios sociolaborales. Como se destacaba en el cuarto capítulo (4. 2. b), de un lado, los agentes encuentran una gran dificultad para adquirir antigüedad en las empresas y promocionar (particularmente más allá de los cargos de coordinación); de otro, existe un proceso de segregación (“guetificación”) del segmento laboral al que pertenecen, lo que lleva a la reclusión de muchos trabajadores en una rotación por empleos inestables con poca cualificación. Su inscripción por tanto en un circuito cerrado de llamadas automatizadas armoniza con su encerramiento en una rotación por puestos de trabajo desechables. Como veremos en la cuarta sección de este capítulo (5. IV), esta tendencia se articula con una serie de dispositivos que, desde la escuela, restringen la movilidad social ascendentes y promueven una concepción del futuro gobernado por fuerzas externas.

Al igual que vimos con el caso de los consultores, las corrientes prácticas de la actividad laboral del telemarketing toma como referencia “modelos normativos” que alientan ciertas disposiciones prácticas que los sujetos encarnan.

## **6. El sujeto posado, el sujeto paciente**

En el orden semántico la noción de inmovilidad (que denota invariabilidad y firmeza) puede contraponerse a aquella que se ha localizado como patrón clave para comprender la organiza-

---

<sup>144</sup> La empresa de Nerea (T3), Ramiro (T4) y Luz (T5) sería el ejemplo de esto último. También el intento de Luis Miguel (TCM3) por una coordinación más respetuosa, si bien le supuso una altísima conflictividad laboral en su centro de trabajo.

ción del trabajo en el telemarketing, la flexibilidad. Sin embargo, el carácter “fijo” (o pre-fijado) de los modos de ser, estar y actuar a los que nos hemos referido, su recursividad y predictibilidad, emanan de una exigente adaptabilidad a los intereses de los call center, sus clientes y los usuarios finales. Dicho con otras palabras, la manera más eficaz de responder a demandas variables (y tendencialmente crecientes) ha sido constituir una organización con mecanismos y normas rígidas en la que, eso sí, no pare de circular una corriente dúctil de trabajadores y un flujo de actividad parametrizable y modulable. Paradójicamente, la rigidez de las condiciones organizativas refuerza y se apoya en sus efectos licuefactivos, como si de una central hidráulica se tratará.

La flexibilidad se relaciona estrechamente con cualidades de los trabajadores que son referidas como perfiles requeridos o modelos normativos de la profesión. Así, cuando José habla de aquellas cosas que ha aprendido en telemarketing, indica: “Persuasión no tanto, pero sí el tema de la *paciencia*. Si tú llamas a un socio para decirle que los 3.000 euros que se gastó en la grúa no se los vas a rembolsar, no se lo va a tomar bien, ¿sabes? Aguantar... Paciencia” (TCM4). Junto a la “empatía”, la paciencia (en tanto que “capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse”) es un atributo que se presenta en multitud de entrevistas como “necesario” en la labor de teleoperación; atributo caracterizado al mismo tiempo como rasgo de la personalidad y una competencia aprendida. “Soportar algo sin alterarse” nos indica precisamente la cualidad contradictoria de la adaptación, que aúna estabilidad y transformación.

Paciencia, amoldarte a... de repente, tú estás con una llamada y te dicen: “¡que se ha caído Málaga, que hay quinientas en cola!”... la capacidad de adaptarte de un minuto a otro a cambiar el “chip” y otra cualidad... paciencia, capacidad de adaptación y no sabría decirte... [...] también meterte un poco en tu burbuja para que tampoco tanto ruido te moleste [...] sobre todo mucha paciencia y saber también adaptarte a no solamente a tu entorno externo sino al que te está llamando por teléfono (T9).

El telemarketing exige el talento del agente para mantener la calma, “aguantar” la carga de un trabajo rutinario y sus sinsabores y adaptarse a los excesos de trabajo. Ello no es solo la condición para lograr los requerimientos, sino también para rebajar el nivel de sufrimiento y ansiedad. Promueve en suma de una serie de disposiciones prácticas que se orientan reflexivamente, esto es, afecta al propio actor (en su relación con el entorno), y se representa bajo la imagen de una “gestión” que un sujeto lleva a cabo con sus propia vida anímica. Tanto en un nivel negativo (o represivo), por medio de la autocontención, la espera, el aguante o la resignación; como en un nivel positivo (o productivo), con la entrega, la inversión de energía e implicación en tareas, la motivación o la actitud positiva. Por otra parte, y siguiendo las asociaciones que reali-

zan los entrevistados, puede distinguirse una faceta más privada (calmarse, “respirar hondo”, “no tomárselo a pecho”) y otra pública (ser simpático y agradable, conciliador y respetuoso, “guardar las formas”) (McDowell y Court, 1994: 733; Kerfoot y Knights, 1998). Considerando la función adaptativa se advierte la eficacia que la “paciencia” muestra desde la perspectiva de la gerencia, que la moviliza como eufemismo de obediencia (a la organización) y servilismo (al cliente interlocutor). Sara, por ejemplo, alude a los siguientes valores que debe tener un agente:

*Paciencia, implicación, templanza y no sé cómo se denominaría a... saber separar. [...] Me refiero a, yo como persona, tengo mi vida y cuando entro por la puerta mi vida personal se queda fuera y mi vida laboral está dentro, separo, ¿vale?, ¿por qué?, porque si yo he tenido una discusión con mi primo, el socio [usuario de una compañía de seguros] no tiene la culpa de que yo venga cabreada por tener la discusión con mi primo. Pero además dentro de mi vida laboral tengo que saber separar cada llamada, porque incluso te pueden llamar hija de puta, como me han llamado a la cara, yo cabrearme y defenderme, pero el socio que me entró después no tiene la culpa de lo que ha pasado, y eso no se sabe hacer (TCM5).*

El fragmento figura una habilidad (“saber hacer”) cognitiva y emocional consistente en distinguir entre un flujo emocional y otro en función del contexto (vida personal o trabajo, una llamada u otra) destacando la capacidad humana para moldear voluntariamente los estados de ánimo y actuar “separándolos”, y por lo tanto “separándose” de ellos. Esta operación privada revierte en una predisposición pública de mantenimiento de la simpatía (sea cual sea la situación). En este sentido, es habitual encontrar la paciencia ligada a la empatía, identificación que los agentes deben tener con los sentimientos de los interlocutores. En la labor de separarse de uno mismo (y de lo que se está sintiendo), la empatía añade la capacidad para trasladarse a otra persona, perspectiva o situación, lo que en cierto modo, implica adaptarse a ellos y a sus demandas. Se trata de un “trabajo emocional” orientado por la alteridad (condición de ser otro) y, si se quiere, la alienación (pérdida de sentimiento de la propia identidad) (Hochschild, 1983). La alteridad, recordemos, es uno de los rasgos que vertebran las componendas identitarias de cierta feminidad hegemónica en nuestra sociedad (Beauvoir, 1978; Tyler, 2005). Lourdes identifica en este sentido que para ser un buen agente se debe ser “un buen actor”:

En el sentido de que te sientas capacitado de ser la persona que la otra persona que te está escuchando quiere que seas. Si tú hablas con una mujer, pues intentar poner voz de agradable. Ser agradable, aunque la mujer sea... te esté gritando. A una mujer, pues si sabes que la tienes que tratar, le tienes que dar la razón en todo, lo que ella diga. Sin embargo, un hombre, depende de cómo te hable él. A un hombre, a lo mejor, le tienes que poner voz más dulce, más niña, más inocente. Ganártelo así... y cambiar de personalidad (T8).

Ser un actor capaz de adaptarse al interlocutor, no solo fingiendo (faceta pública), sino cambiando la personalidad o “el modo de ser” (“*deep acting*” en términos de Hochschild) (Calderón, 2008). Ello conlleva prácticas, *poses*, concretas en el día a día de los agentes, tal y como aconseja un coordinador: “tener paciencia, aguantar al cliente, respirar dos veces, poner el mute. Retomar cada cierto tiempo. Indicarle que es lo que estáis haciendo” (TCM2). Prácticas de conexión y desconexión que se entrelazan con disposiciones anímicas (expresadas en la voz y el habla), tal como asume una agente: “Hay que ser pacífico, tienes que hablar tranquilo, tienes que intentar ser agradable, siempre. La típica sonrisa telefónica” (T8).

No es excepcional que Lourdes se refiriera anteriormente a rasgos de identidades de género específicas: Como mujer, hay que hablar diferente a una mujer (agradable) o a un hombre (dulce). En sus palabras: “No sé si es porque llevamos ya esa condición de saber aguantar, pero sí que la mujer es más paciente” (T8). Este juego de asociaciones es omnipresente al conjunto de las entrevistas, en las que se vincula la paciencia, la empatía y el mantenimiento de la calma a cualidades femeninas: “Hay gente que habla muy bien y que sabe... Que explica las cosas con mucha calma en la voz, supongo. Que me imagino que una chica dulce y tal, siempre da como que es... la comercial perfecta” (T7). La “chica dulce”, apunta en la misma dirección que esa “voz más dulce, más niña, más inocente” con la que una mujer debe dirigirse a un hombre, tal y como expresaba Lourdes; sentido en el que se articula feminidad y juventud para expresar el rol paciente, atractivo, adaptable e inofensivo que aúna la “tradicional mujer cuidadora” y “la chica joven sexualizada” que quedaba representada en las imágenes corporativas (Calderón, 2008). Tal y como lo expresan Precarias a la deriva (2004: 33):

La fusión, en el cuerpo, de vida y trabajo es un hecho normal para muchas mujeres que están de cara al público, por ejemplo en el comercio, la hostelería y el nuevo trabajo administrativo, en el que se entremezclan papeleo telemático y atención al cliente. El deseo de gustar (a una misma y a las demás), un deseo poderosamente domesticado en las mujeres, es aquí recuperado para el control laboral difuso y la producción de una subjetividad basada en la entrega sin condiciones.

El despliegue de estas identidades en la historia del trabajo (y concretamente aquellas actividades relacionadas con la atención a otras personas y a las tareas de cuidados) ha sido masivo que resulta imposible desvincular el fenómeno de feminización de ciertas actividades laborales y su desvalorización –tal y como se presentó en el capítulo tercero (3. 5. a)– con la propia configuración de las identidades de género. Es decir, en las complejas geometrías a través de las cuales

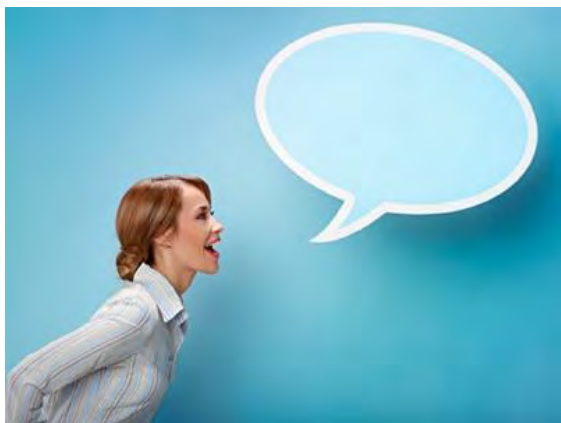
una sociedad entiende qué es “ser mujer” (u hombre), las actividades laborales que realiza y a las que se les asocia desempeñan un importante papel<sup>145</sup>:

La mujer llevamos ya esa condición de... de saber aguantar, pero sí que la mujer es más paciente. De hecho, te ves en situaciones que te dan ganas de ponerte a gritar, y tiras lo que sea y te vas... Sales para fuera, te tomas algo, te fumas un cigarro y se te pasa (T8).

“Saber aguantar”, “ser paciente” y conseguir “que se te pase”... son atributos y habilidades feminizadas y positivamente valoradas en el sector profesional del telemarketing. No es casual por tanto que el porcentaje de mujeres en los call center ascienda a un 75%, fruto de un ensamblaje entre estrategias empresariales y roles de género, encarnados en las proyecciones, expectativas y actitudes los trabajadores y trabajadoras (que deciden, por ejemplo, enviar su currículum a un call center o a una empresa transportista). La eficacia política de estos roles tal y como son usados por las empresas se advierte en esta afirmación de un cargo intermedio:

Me hace recordar un comentario de un coordinador mayor, bastante mayor, que decía que el perfil ideal que él encontraba de teleoperadores era teleoperadoras mujeres, madres, solteras. ¿Por qué? Porque estaban necesitadas de trabajo, estaban más acostumbradas a ser dóciles y a obedecer en el rol típico de sumisión femenino (TCM3).

**Ilustración 10. Alteridad y objetivación (imagen de la página web de una empresa de telemarketing)**



Fuente: [http://www.grupodigitex.com/index.php?route=product/category&path=106\\_107](http://www.grupodigitex.com/index.php?route=product/category&path=106_107)

Las disposiciones prácticas que promueve el valor de la paciencia (autocontención, entrega, aguante, simpatía, docilidad, servilismo...) deben asociarse a la imagen de un cuerpo que posa: a su inmovilidad y a su exposición (como un objeto que adquiere su valor ante la mirada del otro). Se ha visto cómo los teleoperadores encuentran obstáculos y límites en su movimiento cotidiano. Son objeto de un rígido control y de vigilancia, deben respetar un sistema definido

<sup>145</sup> También la posición de los jóvenes en la sociedad y mercado laboral, así como las actividades a las que se les asocia, condiciona la composición de la(s) identidad(es) juvenil(es), y viceversa.

de normas, su tiempo de trabajo y descanso está pautado al detalle, su ritmo está automatizado y es recursivo, y en muchos casos se estandarizan los modos de conversar. Por otra parte, los itinerarios laborales de muchos de sus trabajadores experimentan dificultades para salir de una rotación por puestos de trabajo precarizados. Ante esto, los agentes deben adaptarse a los obstáculos y malestares generados por un trabajo cada vez más demandante e intensificado, asumir diligentemente los límites a su movimiento y mantenerse (o al menos mostrarse) lo más calmados posible. Comenta un coordinador: “Piensa que el 90% de las llamadas, el 99% de las llamadas van a ser un no. Pero un no brutal. Y de hecho muchas veces te van a insultar. Tienes que estar por encima de eso” (TCM1). “Estar por encima”, “aguantar”, “soportar” y “sobrellevar” aparecen sistemáticamente en las expresiones de los entrevistados sobre el modo en el que afrontan su trabajo y particularmente su exceso y lo que de él deriva: Los picos, la monotonía, la falta de formación, la poca protección frente a los interlocutores, el agotamiento. Son metáforas que enfatizan el carácter físico del esfuerzo, reforzando la idea del trabajo como una carga pesada que debe ser transportada con estoicismo; figuración opuesta a la movilidad volátil de los consultores, cuyo ideal era deslizarse ingravidos en un contexto libre de obstáculos.

Por otro lado, se ve cómo muchos de los aspectos de la actividad de los teleoperadores implican distanciarse de sí mismos (ánimicamente, identitariamente) y adaptarse a los interlocutores: “ser la persona que la otra persona que te está escuchando quiere que seas” (T8). Mostrar simpatía y dulzura y generar un vínculo de empatía con esa otra persona (cualidades asociadas tradicionalmente a las mujeres), son aquí las herramientas fundamentales para cumplir los objetivos. Al fin, *la adaptabilidad y la rutinización de la actividad fomenta la creencia y proyecta la imagen de un sujeto cuya agencia es muy limitada, y el cual no dispone apenas de capacidad para expresarse a través de su actividad laboral*. A lo largo de las entrevistas existen diversos indicios que subrayan la idea de los teleoperadores como objetos, que reciben o padecen la fuerza de la acción más que ejecutarla, meros recursos que son “empleados” por la gerencia:

Cuando éramos más, estábamos en una planta, en la cuarta. Éramos mogollón. Según *nos han ido reduciendo, nos han ido bajando* de planta, a la tercera. Y según *nos han reducido* más, *nos han bajado* a la segunda, y estamos en un cuadradito, todos los que somos. Y ahora, como han entrado un poco más de nuevos y de la gente antigua, que estaba en otra campaña, los han vuelto a traer, los que entran a las diez, por ejemplo, ya no tienen sitio (T7).

La voluntad de los trabajadores no media en estas decisiones, son un volumen variable que se va transportando de un espacio a otro. A lo largo de las entrevistas se desprende la sensación de que no influyen sobre la organización, aunque haya veces que deseen prestar su colaboración mediante consejos y pequeñas acciones, o simplemente visibilizando los problemas. Ahora

bien, resulta fundamental no entender estos datos, si los comparamos con el caso de los consultores, como la constatación de la existencia de una mayor o menor libertad o autonomía, de facto, en el trabajo. Lo que aquí se afirma es, de un lado, la mayor *visibilidad de los límites de ese espacio discrecional*, y de otro, la *proyección de una imagen y una creencia sobre una subjetividad con poca capacidad de agencia y autoafirmación en su contexto laboral*. A colación, es significativo que algunos teleoperadores valoren positivamente aspectos de lo que se ha venido denominado como inmovilidad y rutinización. Si bien se dan casos en los que se asocian con aburrimiento, monotonía y estrés, y se afirma que se preferiría un trabajo “más movidito” que implique “hacer cosas diferentes”, no obstante, es común que estos mismos elementos sean percibidos como condiciones de un trabajo sencillo, cómodo y del que es fácil desconectar.

En [otra empresa en la que trabajé] yo durante bastante tiempo respondía mails, no cogía llamadas, y al responder mails te tienes que poner, y a veces te da pereza. Incluso es como: “Pues hay que ponerse”. Aquí estás así, te entra una llamada y te entra una llamada, no piensas; simplemente respondes, hablas con el cliente y... Tienes menos sensación de estar trabajando, de estar haciendo un esfuerzo (T2).

De la misma manera, al comienzo de la entrevista con Lourdes (T8), esta me expresaba su deseo de no tener ninguna de las responsabilidades que recientemente había adquirido: buscaba “no pensar” y tener “menos quebraderos de cabeza”, como cuando trabajaba de reponedora. En la cuarta sección de este capítulo (5. IV. “Inercias”) se ofrecerá una explicación de esta divergencia. Antes, sin embargo, es preciso que nos detengamos en cómo se configuran las relaciones de poder en ambos ámbitos laborales.

\* \* \*

En esta sección se han caracterizado las actividades profesionales de los consultores y teleoperadores a partir de la noción del movimiento. Por un lado, analizamos cómo es la representación pública a través de imágenes que las empresas utilizan para constituir la identidad corporativa de la profesión: la idea de volatilidad (un movimiento ingrávito y veloz en un plano libre de obstáculos) se contrapone a la de quietud, expresada a través de modelos humanos que son expuestos como un objeto con la misión de agradar a la mirada. Por otro, se han descrito los elementos fundamentales de las prácticas cotidianas que realizan unos y otros trabajadores así como de los contextos de acción. La actividad en consultoría supone una incitación constante a la movilidad: los empleados deben hacer uso de un amplio espacio de discrecionalidad para organizar sus tareas, en las que su iniciativa y expresión individual es requerida (y está constreñida) por las metas organizativas. Ello consolida una serie coherente de disposiciones prácticas



alrededor del imperativo a “moverse” (proactividad, desenvolvimiento, sociabilidad y oportunismo), que armonizan con la orientación que los trabajadores deben mostrar ante su propia carrera profesional, y con rasgos identitarios masculinizados característicos con el ideal de sujeto moderno. Como contrapartida, la actividad de telemarketing muestra un alto nivel de rutinización, en el que los trabajadores deben ajustarse a los procesos de automatización y control organizativo orientados a satisfacer tanto los fines productivistas gerenciales como los deseos de los interlocutores. Derivado de ello, el modelo normativo de teleoperador conjuga disposiciones que enfatizan una relativa pasividad: los trabajadores deben resignarse y adaptarse a sus condiciones, lo que igualmente es coherente con su posición en un segmento precarizado del mercado de trabajo y con rasgos de la alteridad que define cierta identidad femenina hegemónica. Las corrientes prácticas (y prácticas corrientes) aparece en definitiva como un trasfondo básico del sentido que se confiere a la experiencia de estrés, bien como (hiper)movilidad y afirmación del yo mediante la acción, bien como pasividad y adaptación a los designios de los otros.

### **PRESIÓN**

(Del lat. *pressio*, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de apretar o comprimir.
2. f. Magnitud física que expresa la fuerza ejercida por un cuerpo sobre la unidad de superficie.
3. f. Fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad (RAE).

No sé diferenciarte entre estrés y presión. Yo creo que es más o menos lo mismo sentir la presión que sentir estrés, y es verte agobiado por diferentes frentes, y no saber... y sentir que no vas poder llegar, o que no te deja un momento de tranquilidad (CCM2).

No existe término en castellano que mejor exprese el vínculo semántico entre intensificación del trabajo y estrés como el que encabeza esta sección. La intensificación del trabajo remite a un tiempo “comprimido”, más denso y con una menor porosidad. Durante el mismo lapso de tiempo, la fuerza de trabajo “redobra su tensión”, se desgasta a más velocidad: la panadera amasa más barras de pan, el costurero da más zurcidas. Esta presión “interna” del tiempo se asocia a la energía que un sujeto debe invertir en una tarea, densifica el flujo de acción en la multiplicación y simultaneidad de gestos productivos. Asimismo, la idea de aceleración permite ver que la presión “en el” tiempo es también presión “del” tiempo sobre la actividad, como un vector cuya fuerza la atraviesa. De fondo adquiere relieve una concepción específica del tiempo, como flujo lineal, recurso escaso y objeto de una potencial manipulación socioorganizativa (Rosa, 2011; Ramos, 2007). En segundo lugar, la presión, en tanto que fuerza ejercida sobre una persona, remite a la organización del trabajo y las relaciones de mando. Vimos que la disciplina y el orden son condición de la intensificación del trabajo, pues aumenta el rendimiento de las fuerzas del cuerpo a la vez que las domina. La mirada vigilante o el foco que proyecta el contexto que la habilita, la sanción o su amenaza, las normas de encauzamiento... Fuerzas que se ejercen sobre el cuerpo y a través de él, pues este las encarna, las anticipa y las recuerda como si se tratase de una coreografía aprendida. En tercer lugar, debemos dejar espacio para una tercera

presión que refiere directamente a la vivencia de una actividad intensificada o una situación muy demandante: músculos en tensión, concentración del pensamiento, percepción focalizada, respiración rápida y una leve o no tan leve sensación de peso sobre el pecho o el estómago. La “presión sanguínea” como metáfora de un flujo rápido de actividad que atraviesa el cuerpo, lo agita y lo tensa.

“Trabajar bajo presión” reúne las tres capas de sentido en una expresión que funde un ritmo acelerado, una organización social demandante y la vivencia de ambos aspectos. Una expresión que por otro lado caracteriza el ritmo en los sectores del telemarketing y la consultoría, muestra por lo cual, su uso es recurrente en las entrevistas para describir la experiencia del trabajo: “he aprendido a controlar la situación y a trabajar bajo presión”, comenta Luz (T5); “es lo que tiene, trabajar con tanta tensión o bajo presión ¿sabes? Que mañana hay que entregar algo, hay que llegar”, afirma María del Mar (C9). Sin embargo, como se ha visto en la anterior sección, en relación con un ritmo acelerado, las actividades, las condiciones que las enmarcan y las disposiciones prácticas de los agentes pueden articularse de modos muy diferentes. Ello incita a interrogarse sobre cómo se ejerce y experimenta diferencialmente la presión en los contextos del telemarketing y la consultoría. Para responder a esta pregunta resulta de utilidad retrotraernos a la temática que abrimos en la sección 5. I en torno a los mecanismos disciplinarios y su función en la intensificación del trabajo para desde ahí indagar sobre cómo se articulan en los centros de trabajo.

### ***1. ¿Una disciplina para gobernarlos a todos?***

[P]ara encontrarlos, [...] para atraerlos a todos en las tinieblas en la Tierra de Mordor donde se extienden las sombras (Tolkien, 2001).

Mucho se ha escrito sobre la presencia de los dispositivos disciplinarios y los mecanismos a través de los que operan en los centros de trabajo en la economía capitalista. El marco de los *Critical Management Studies*, por ejemplo, en la medida en la que supone la confluencia de teorías de diferente cuño (marxistas, weberianas, foucaultianas o deleuzianas, entre otras), ha servido como terreno fértil para multitud de investigaciones y debates en torno a este problema (Burrell, 1988; Fernández Rodríguez, 2007b). A pesar de que *Vigilar y Castigar* es un estudio basado en realidades comprendidas entre el siglo XVIII hasta el comienzo del siglo XX, ello no ha impedido que multitud de autores y autoras defiendan el potencial de su modelo, y su desa-

rollo en las obras posteriores de Foucault, para explicar gran cantidad de elementos del trabajo contemporáneo<sup>146</sup>. Tal capacidad explicativa ha jugado a favor de la tesis por la cual lo disciplinar caracteriza a la sociedad moderna capitalista. Ello refiere al modo en el que operan aquellas instituciones cerradas que concentraban a población, la repartían en el espacio, ordenaban su tiempo y así componían una fuerza productiva cuyo efecto debe superar la suma de las fuerzas componentes, aunando su docilidad y productividad. Además, estos rasgos han servido para caracterizar una sociedad que opera bajo la misma lógica: la administración de la población y el individuo (como “hombre calculable”) a través de categorías que los clasifican normativamente como producto de relaciones de poder-saber (Foucault, 1975).

El propio Foucault amplió y complejizó esta tesis a lo largo de sus cursos en el *Collège de France*, entre 1976 y 1980 (2000, 2006, 2007)<sup>147</sup>. Los dispositivos disciplinares no sustituyen a los jurídicos-legales, propios de la forma de administrar el poder de la anterior sociedad feudal y consistentes en la estipulación de prohibiciones y penas, sino que los “recubren cuidadosamente” (1977: 148) y se articulan con ellos en mayor o menor medida según el caso de estudio (2006: 23). Por otra parte, existe otra racionalidad que se distingue de la jurídica y la disciplinar y que localiza en los dispositivos de seguridad, los cuales Foucault estudia con relación a la noción de “gubernamentalidad”. Estos mecanismos se caracterizan por inscribir los comportamientos delictivos (o negativos) en un campo de acontecimientos probables en el que se calculan los costos de reprimir o tolerar determinadas conductas y en consecuencia se establecen medidas óptimas respecto a las mismas (2006: 24).

El espacio securitario es un “medio” donde hay un efecto de conjunto de factores naturales y artificiales. Es ahí donde aparece la población, como “multiplicidad de individuos que no son y no existen sino profundamente, esencialmente, biológicamente ligados a la materialidad dentro de la cual existen” (*Ibíd.*: 35). El objeto de estos dispositivos no es tanto un territorio que limi-

---

<sup>146</sup> Tales como: evaluación del rendimiento (Townley, 1994), planteamiento de las carreras profesionales (Grey, 1994), selección del personal (Callaghan y Thompson, 2002), diseños electrónicos de la vigilancia (Sewell y Wilkinson, 1992), discursos de la gestión de recursos humanos (Barratt, 2003), relaciones de género (Alvesson y Due, 2009), contabilidad (Hoskin, 1992) y un largo etcétera.

<sup>147</sup> Las indagaciones que Foucault nos presentan sobre el poder están muy lejos de conformar una teoría sistemática y unitaria, lo que explica que su aplicación efectiva esté repleta de equívocos, contradicciones y controversias. Como él mismo expresa, son

investigaciones muy próximas unas a otras, sin llegar a formar un conjunto coherente ni una continuidad; eran investigaciones fragmentarias, de las que ninguna, finalmente, llegó a su término, y que ni siquiera tenían continuación; investigaciones dispersas y, al mismo tiempo, muy repetitivas, que volvían a caer en los mismos caminos trillados, en los mismos temas, en los mismos, conceptos” (Foucault, 2000: 17).

tar, un individuo que normalizar o una masa que ubicar, ordenar y homogeneizar, sino la circulación de personas y cosas, con su aleatoriedad y temporalidad específicas (*Ibíd.*: 34). La regulación se basa en la propia libertad de los acontecimientos (la naturalidad del conjunto escapa a la voluntad de los dispositivos), es decir, tiene más que ver con “dejar hacer”, administrar y canalizar los procesos poblacionales a través de previsiones, estimaciones estadísticas y medias globales (*Ibíd.*: 62). En este sentido las normas no preceden a la operación del poder, como en los modelos disciplinarios que clasifican entre normal y anormal, sino que son el resultado de cálculos según normalidades diferenciadas o curvas de normalidad (*Ibíd.*: 77). El “gobierno”, en última instancia, “es un conjunto de acciones sobre acciones posibles” (Foucault, 1995): su ejercicio “incita, induce, desvía, facilita o dificulta, extiende o limita, hace más o menos probable; llevando al límite, obliga o impide absolutamente” (*Ibíd.*). Consiste en “conducir conductas” de otros, pero según Foucault también debe ser entendido en un segundo eje consistente en la relación de la persona consigo misma y en la capacidad para gobernar los propios placeres y deseos. Ahí es preciso tener en cuenta una malla difícilmente desentrañable entre el gobierno de sí y el gobierno de los otros, y los diferentes modos de objetivación-subjetivación que estos habilitan.

Numerosas investigaciones han postulado que es preciso entender las relaciones de poder que se dan en las formas del trabajo que surgen a partir de los setenta del siglo pasado bajo un modelo diferente al disciplinario. La organización flexible de las empresas cuyas funciones son polivalentes, la continua movilidad de los trabajadores, la formación permanente, la incitación a la competitividad, el liderazgo y el compromiso, los sistemas salariales individualizados, la puesta en valor de componentes identitarios y afectivos o la apertura de espacios de mayor discrecionalidad que caracterizan la tendencia “post-taylorista” son algunos de los elementos que han llevado a identificar una nueva racionalidad que se asocia a la “gubernamentalidad” tal y como la delineó Foucault; aunque aplicada no a la sociedad en su conjunto sino a instituciones concretas. Tratando este cambio de paradigma en un comentario sobre el autor, Deleuze (1991) se refirió a “formas de control en espacio abierto” que deben contraponerse al encerramiento de las disciplinas; a un poder ejercido de manera constante, sin inicio ni final, encargado de modular las movilidades. Un poder concebido más como un autodisciplina de las almas que como una microfísica aplicada a los cuerpos y un moldeado individualizante y normalizador de las antiguas fábricas. Diversas corrientes, como el marxismo post-operaista o líneas dentro de los *Critical Management Studies* así como multitud de autores y autoras de distintas procedencias han dado continuidad a estas claves analíticas.

Si atendemos a los datos presentados hasta ahora se podría dibujar la hipótesis según la cual mientras que la forma taylorista de organizar el trabajo en los call center responde más a un modelo disciplinar, la movilidad propia del trabajo de consultoría puede caracterizarse con el modelo de la “gubernamentalidad” o “control en espacio abierto”. Sin embargo, se correría el riesgo de, por un lado, simplificar el análisis forzando la adscripción a uno u otro modelo, por otro, acartonar el planteamiento de Foucault y limitar su potencial. Como vimos, sus cursos aportan razones para defender una concepción de los mecanismos de poder en la que estos se inscriben en articulaciones complejas entre los diferentes dispositivos (jurídicos, disciplinares y securitarios) adquiriendo preponderancia uno u otro según el caso. Así, sistemas de vigilancia en un centro de trabajo pueden simultanearse con un código explícito de prohibiciones al que se le asigna una serie de penas, al tiempo que se delega en los propios empleados que gestionen sus emociones para contribuir a una “atmósfera” con “el nivel óptimo de estrés”. Una vez aclarado el punto de partida, pasemos al análisis de dos diferentes mecanismos de control: la producción del espacio sociolaboral y las tramas de seguimiento.

## ***2. Colmenas y rasas: La producción del espacio sociolaboral como un “cuadro vivo”***

Comencemos por uno de los factores más patentes en el ejercicio del poder, la organización del espacio, para relacionarla con el modo en el que se fomentan las relaciones sociales en los centros de trabajo. De esta manera las colmenas que describen las plataformas de call center se pueden asociar con esos espacios disciplinarios, “cerrados sobre sí mismos” y organizados internamente según un ordenamiento triple: funcional, individualizado y jerarquizado. Como plantea Foucault (1975: 147):

Se trata de establecer las presencias y las ausencias, de saber dónde y cómo encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles, interrumpir las que no lo son, poder en cada instante vigilar la conducta de cada cual, apreciarla, sancionarla, medir las cualidades o los méritos. Procedimiento, pues, para conocer, para dominar y para utilizar. La disciplina organiza un espacio analítico.

La distribución del espacio central de las plantas en rasas con puestos fijos en los que cada operador se localiza y realiza su actividad específica responde a la perfección al modelo de cuadrícula dividido en puestos individualizados e intercambiables, con la posibilidad de conformar zonas a las que pueda asignársele una función específica. De esta manera la gerencia pueda controlar la actividad de manera individual y según áreas (*Ibíd.*: 149; del Bono, 2000: 268). Para

ese control se cuenta con lugares específicos desde los que los cuadros tengan una mayor visibilidad, como se aprecia en la siguiente fotografía. Estos elementos en su conjunto refieren al espacio disciplinar por antonomasia.

#### Ilustración 11. Organización jerárquica del espacio en un call center



Fuente: <https://www.teleperformance.com/en-us/spain/about-us>

El marcaje de los espacios “individualiza los cuerpos por una localización que no los implanta, pero los distribuye y los hace circular en un sistema de relaciones” (Fouacult, 1985: 149): Si las posiciones responden a un modelo unitario (mesa y ordenador) que neutraliza su heterogeneidad (los puestos no pueden personalizarse), la variabilidad en el conjunto, motivada por *técnicas de distribución del personal*, sirve de herramienta para influir sobre su comportamiento al menos en cuatro facetas complementarias.

a) Según algunos coordinadores consultados la distribución de los agentes debe *promover el contacto* entre agentes así como su *sociabilidad*, ya que ello fomenta una atmósfera más satisfactoria, que a su vez motiva a la diligencia en el trabajo y limita la conflictividad horizontal y con la propia gerencia. Como expresa un coordinador: “tienes que crear un canal o... un lubricante importante que sería el buen ambiente, el positivismo, el trato cordial...” (TCM1). Se trata por tanto de inducir, “lubrificar”, la relación interpersonal facilitando estados de ánimos positivos. Asimismo, el contacto es visto como una condición necesaria para promover la competitividad.

Suelen terminar siendo grupitos ¿no? Te haces tu pequeña piña, te vas a fumar a la vez, o te vas a comer juntos. Y ahí genera auténtica competitividad. Ya no a nivel individual, sino a nivel de grupos [...] Hombre, si sabes que el del frente está ganando 1300 euros de sueldo, trabajando 6 horas, y tú por 8 horas estás cobrando 1000, clavaos, te pica. Dices: “Jo, ¿por qué este con 6 horas está ganando 1300?” (TCM5).

Se observa cómo la técnica gerencial “sociabilizadora” refiere al orden de la gubernamentalidad en el sentido que fomenta un “dejar hacer” (que los empleados se sienten donde quieran, se

relacione, bajen a fumar juntos, se induzcan buen ánimo y que compitan...). Pero este orden se enmarca dentro de una lógica disciplinar que busca la maximización de la productividad y la sujeción. Dicho en una frase: se podrá hablar cuando no se esté teleoperando, pero elevar la voz o conversar “más de lo normal” convocará una mirada reprobadora o una llamada de atención.

b) La segunda faceta de las técnicas de encuadre del personal en el espacio consiste precisamente en esa demarcación de los *límites de la sociabilidad*. Un ambiente que derive en el relajamiento de las normas y un menor rendimiento debe ser interrumpido mediante una redistribución de los agentes. En mi caso, moverlos de sitio era porque había demasiada interacción personal, lo que obstaculizaba el cumplimiento de objetivos, porque te distraes, para hablar, al sonreír...” (TCM3). Este tipo de mecanismos sancionadores o represivos se asocian por lo común a una gestión del poder paternalista con resonancia de otros espacios disciplinarios como la escuela o la familia. “Como había tanto ruido decidieron, *como en el cole*, separarnos. Me explico: si a ti... tú y yo somos amigos pues yo a Carlos le pongo en una punta y a Laura en otro” (T9). Estas acciones responden a lo que Foucault (1975: 183) denomina “micropenalidad”, la observancia del poder sobre los detalles para llevar a cabo sanciones normalizadoras. El endurecimiento de estas penas y lo prolijo de las técnicas de “encauzamiento” es correlativo a la amenaza que los elementos discordantes suponen para el “orden” general: la respuesta irá desde sentar al agente junto al coordinador hasta su despido definitivo. Con respecto al refinamiento de estas técnicas es ejemplar los comentarios de Armando sobre la gestión de lo que él denomina “manzanas podridas”<sup>148</sup>:

Una persona negativa genera que el de al lado y el de al lado no estén tan positivos. Ya no te digo que estén negativos, pero que no estén tan positivos. Por lo tanto, estos dos ya no llegan [a los objetivos]. Pero es que a la vez, los dos de al lado y los dos de atrás, y los dos de adelante... Entonces, claro, se va como extendiendo ese moho, ese moho de negatividad que te obliga a tomar cartas en el asunto y pararlo, y parar a esa persona (TCM1).

c) Es importante destacar que tanto la gerencia como los empleados distinguen que la función de estos mecanismos no sólo cumplen una función en el orden de la eficacia, o de la normalización, sino también del *castigo*. Tendencialmente, la punición se pone en práctica cuando se incumple la normativa fundamental de la empresa (fraude, desafío a la autoridad, faltas graves en el trato a los interlocutores...) o cuando disminuye el rendimiento, por lo que en ella convi-

---

<sup>148</sup> El coordinador contó en su entrevista el proceso de detección y expulsión de una persona que transmitía un ambiente negativo a su alrededor a través de los rumores que contaba (acerca de la imposibilidad de llegar a los objetivos). La técnica que empleó consistió en realizar continuos cambios de asiento para buscar el foco que hacía descender la productividad a su alrededor.



ven las lógicas jurídica y disciplinar (Findlay y Newton, 1998: 218). Uno de los castigos más contundentes (junto al despido: la desaparición del espacio de trabajo) es el desplazamiento a campañas más complicadas, a otras plataformas o a ciudades lejanas<sup>149</sup>. Se trata de reconocidas técnicas de *pushing*, mediante las cuales se empuja o presiona a los empleados a abandonar por “decisión propia” el puesto.

Cuando hay trabajadores que la empresa se quiere deshacer de ellos pero son muy antiguos y entonces hace falta pagarles una mayor indemnización. [...] ¿Qué es lo que hago? Pues mover el árbol a ver si se cae... Tengo cinco centros de trabajo. Pues hoy lo mando a San Sebastián de los Reyes para que trabaje para Carrefour; luego lo mando a Suances para que trabaje para Iberdrola; luego lo mando... (TCS1).

d) Una última cara de las maniobras de encuadramiento del personal radica en el reforzamiento de la *vigilancia*. La gerencia debe facilitar la observancia al mayor número de puntos posibles, para lo cual se suele promover una rotación periódica que distribuya a las personas en aquellas localizaciones más accesibles. Los canales de vigilancia son múltiples y no todos operan de manera pública. De hecho, según varios coordinadores la rotación habilita principalmente las escuchas a través de medios ilegales, colocados en algunos lugares clave de la planta<sup>150</sup>.

Otro aspecto fundamental de la organización disciplinar en relación con la vigilancia responde a la *clasificación por rango* (Foucault, 1975: 149). En los call center existen una serie de prácticas y demarcaciones del espacio que facilitan el conocimiento y reconocimiento del sistema de jerarquía: los altos cargos de la empresa trabajan en oficinas cuya localización los agentes desconocen, en otros pisos o en edificios separados de las plataformas. Los cargos medios disponen de oficinas colectivas cercanas a las raspas y en el caso de los coordinadores o el personal de “apoyo en sala” se desplazan por la planta en posiciones donde pueda ver y ser vistos, realizando sus tareas en lugares a los que los agentes acceden si tienen alguna duda. Por último,

---

<sup>149</sup> Curiosamente, la mitad de los agentes entrevistados reconocieron que preferían un contrato por “obra y servicio” que uno “indefinido”, ya que con el segundo se sentían amenazados por que la empresa pudiera desplazarlos “a cualquier sitio”. Es un claro ejemplo de la eficacia disciplinar de esta amenaza punitiva.

<sup>150</sup> Un coordinador se mostraba en la entrevista indignado con este procedimiento:

Una de las mínimas cosas que los agentes pueden elegir es donde sentarse. Es una pequeña compensación sin mucha importancia. No, porque hay vigilancias, porque había unas máquinas que iban a grabar las conversaciones para poder vigilarles, sin que ellos les supieran, y controlar la calidad, etc. (anon.)

muchas plataformas cuentan con un espacio donde trabajan empleados de las empresas cliente, que suelen vigilar a media distancia lo que ocurre en la planta.

En suma, las colmenas constituyen espacios complejos, “cuadros vivos”, que permiten asegurar la obediencia y economizar los gestos (*Ibíd.*: 152) o al menos están diseñados con ese fin. Estas son condiciones fundamentales para la intensificación del trabajo. Ahora bien, se observa que *si bien la organización del espacio responde al modelo disciplinar, las técnicas concretas de la distribución del personal en el espacio también ponen en práctica mecanismos propios de los dispositivos de soberanía (el castigo) y gubernamentalidad (el dejar hacer)*. En este punto es preciso introducir una advertencia: no se debe confundir, como expresa Thompson (2003: 145), “entre las capacidades formales de sistemas tecnológicos y gerenciales con su uso y efectividad”. Como se verá más adelante, la estrategia de la gestión no se corresponde con sus efectos o, dicho de otro modo, la gerencia no solo es torpe e incapaz de controlar todos los movimientos, sino que también fomenta resistencias y argucias por parte de los agentes.

### **3. La disolución de los límites del espacio sociolaboral en consultoría**

Antes de ocuparnos de la organización del espacio en las consultoría es pertinente señalar un aspecto significativo: *en las entrevista a los consultores aquellos aspectos relacionados con el contexto material, el espacio, o con la propia corporalidad de las personas aparecían referidos en muchas menos ocasiones que en las conversaciones con los teleoperadores* y generalmente motivados por las preguntas de la entrevista. El tipo de silla, la calidad del aire o de la iluminación, la temperatura, el espacio desde donde se trabajaba son aspectos que en cierta manera se dan por asumidos. El cuerpo aparecía, eso sí, cuando suponía un impedimento: agotamiento, dolores de cabeza, tics o desmayos, como obstáculos que los trabajadores se encuentran en la realización del trabajo. De manera similar, elementos como la comida o la medicación adquirirían relevancia en tanto que signos de anomalía, ejemplificadas en situaciones como comer sándwiches frecuentemente frente al ordenador, no tener tiempo para cenar o tener que realizar tratamientos contra la ansiedad. Un elemento material que, en cambio, se hacía más frecuente en los relatos de estos trabajadores lo constituyen los artefactos tecnológicos, que aparecen fundidos con la espacialidad en tanto que importantes canales de acción<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> Para una reflexión sobre el carácter inmaterial del trabajo, pronosticado por la corriente *postoperaista*, ver López Carrasco (2015).

Asumido lo anterior, la organización del espacio en consultoría responde a un factor clave para entender cómo se ejerce el poder. Al igual que en el caso de las plataformas de telemarketing, observamos una distribución del personal según áreas o departamentos y con puestos fijos para cada individuo. Sin embargo, existen varios rasgos que alejan esta configuración del modelo disciplinar: (a) su disposición abierta, (b) la movilidad de los trabajadores, (c) la descentralización de la vigilancia, y (d) la promoción de la sociabilidad.

a) En primer lugar no se trata de un espacio “cerrado sobre sí mismo”, sino que se despliega hacia fuera adquiriendo una *composición abierta, flexible y multipolar*: un consultor puede trabajar con su portátil desde las oficinas centrales, las del cliente y sobre todo desde su casa (Belzunegui, 2002). ¿Puede entonces hablarse de un verdadero “centro” de trabajo? Los límites entre los espacios (y los tiempos) de trabajo y no trabajo son difusos, componiendo jornadas laborales que se derraman hasta los mismísimos pies de la cama: “Los días de diario yo me acostaba a las dos de la mañana con el ordenador” (C5); “al levantarte lo primero que haces es encender la blackberry” (CCM4). Como se aprecia, la vigilia ya es sinónimo de inserción en el marco del trabajo y, a otro nivel, síntoma de la desintegración de sus límites espaciotemporales. Más aún, las dinámicas productivas alcanzan el mundo de los sueños, como varios entrevistados advierten: “Es un infierno porque te sueñas con eso. Y te levantas... Bueno, lo bueno de eso es que algunas veces en el sueño resuelves los problemas” (C5). Del mismo modo Jorge: “Llegaba a ponerme un cuaderno en la mesita y cuando me levantaba de noche me levantaba con ideas de cómo se podía hacer algo” (C3). Los empleados descubren un remanente a explotar en los mismísimos umbrales de la conciencia.

Las bisagras de este espacio múltiple y articulado son las *nuevas tecnologías*. Así, los ordenadores, los teléfonos y el uso de internet facilitan deslocalizar la actividad profesional a una multitud de puntos, así como multiplicar la simultaneidad de tareas y generar redes de trabajo, interactuando a lo largo de todo el planeta. Una consultora relata cómo estas tecnologías le permiten transportar físicamente el “puesto” de trabajo con ella misma:

Yo llevaba el ordenador del trabajo en una mochila roja. Y esa mochila me iba conmigo a todos lados. Entonces, la gente me reconocía por la mochila y... o sea, como que siempre me echaban la bronca porque decían: “Siempre con esa mochila, no sé qué...” (C5).

La fusión entre el espacio-tiempo de lo que es trabajo y lo que no lo es abre situaciones ambiguas en las que los trabajadores no están desconectados de su función laboral a pesar de no estar en su centro de trabajo ni realizando ninguna actividad laboral. De este modo, los consultores deben ofrecer una altísima *disponibilidad*, permaneciendo en un estado de atención más o

menos difusa, en el que puedan ser “contactados”. Cuando los proyectos informáticos salen a la luz, por ejemplo, y es necesario resolver incidencias, son paradigmáticos los periodos de “disponibilidad total”, en los que los técnicos pueden ser requeridos en cualquier momento del día, dentro o fuera de su “jornada laboral”.

La empresa que decía está a riesgo en torno a cuatro millones de euros diarios. Por favor, resolver la incidencia. Y claro, en seguida te empezaba a sonar el móvil, 20 mails... Y claro, saltaban las alarmas y eso daba igual que fuera un lunes a las 4 de la tarde que fuera un sábado a las 4 de la madrugada (C3).

Algunas empresas incluso formalizan procedimientos para administrar el tiempo libre de sus empleados, que están “obligados a marcar en un *Excel* los fines de semana que están disponibles, y tienen que tener el 50% de los fines de semana de un mes disponibles” (CCM1).

b) En segundo lugar, la propia *movilidad* de los empleados difumina los límites internos de la organización (por sector y rango) lo que es comúnmente interpretado como signo de un rebajamiento de la verticalidad jerárquica: en el primer año un “consultor junior” asiste a reuniones con clientes y altos directivos en salas destinadas a ello; tras un año en la empresa no es extraño que algunos jóvenes consultores (particularmente los que trabajan en cargos corporativos) mantengan la suficiente confianza como para entrar en el despacho de un socio. El siguiente comentario de una empleada de recursos humanos es significativo al respecto:

O sea, que al final ya *te ganas una confianza*: y oye que yo *me puedo pasar por un despacho de un socio*, que eso no se me ocurría... socio, al final es dueño de la empresa, o sea es.... Y yo me puedo pasar por su despacho, sentarme y tomarme un café con él *tranquilamente*, o sea que... Ya llegas a ese nivel de... (CCM2).

La “tranquilidad” (familiaridad o desenvoltura) con la que Marta (CCM2) puede “moverse” por el despacho del socio, sentarse y tomarse un café, se fundamenta en una “confianza ganada”, el producto de la labor y el esfuerzo, de un mérito. Vinculado a ello es preciso entender como signo de estatus la capacidad de tránsito entre espacios “de renombre” como las oficinas de los clientes del IBEX-35 o el despacho del socio. Lugares concretos que por ser transitados no pierden, como se aprecia, el marcaje de poder que entraña el reconocimiento. En otras palabras, en este caso la movilidad no es tanto un rebajamiento de la verticalidad (que daría como resultado que entrar en tal despacho no fuese un hecho destacable), como el efecto de un mecanismo que inscribe esa “entrada” como una participación en el poder y la reputación. En este sentido, la proximidad a los jefes (tutear, tocar...) es analizado por Aubert y Gaulejac (1993: 14) como ejemplo del establecimiento del vínculo de deseo e identificación en el sistema psí-

quico que se genera entre trabajadores y organización, como se verá en el próximo capítulo (6. II). Cabe destacar que el mantenimiento de la jerarquía y su fuerza simbólica (y material) como centro de toda una serie de ceremonias de poder mantiene líneas de continuidad con el modelo político de la soberanía. Tal y como han apuntado Newton y Findlay (1996) siguiendo a Elias, este modelo es propio de la sociedad cortesana, en la que los súbditos tratan de ganarse los favores (“la confianza”), aplacar y agradar a los reyes y reinas.

c) El tercer aspecto destacable de la organización del espacio consiste en la *descentralización de la vigilancia*, y el conjunto de mecanismos que requiere, como estrategia de control, lo que implica una arquitectura menos transparente. El seguimiento del trabajo de los consultores se asocia a su conectividad a través de tecnologías de comunicación (móvil e internet) más que a la visibilidad de sus cuerpos (o la sonoridad de sus voces). Además, el modelo de organización hace recaer en cada equipo, y cada trabajador, una mayor responsabilidad de cara a autoinspeccionar los resultados productivos (Belzunegui, 2002: 89). Esto permite a la gerencia ahorrarse funciones de vigilancia directa y condiciona la estructuración de espacios menos accesible a la mirada de la empresa, muchos de ellos situados en las oficinas del cliente, a kilómetros de distancia de las sedes centrales. Ahora bien, que el “contacto” con el cuerpo del trabajador no sea inmediatamente visual no impide que los sistemas virtuales habiliten una representación de su “estado” de disponibilidad a través de un código de *renderización*, como el color verde en el chat del email o el doble *check* en *Whatssup*.

d) Por último, la menor exposición a una mirada y registro escrupulosos por parte de la gerencia y la existencia de espacios comunes donde los empleados comparten mucho tiempo sin limitaciones rígidas sobre su comportamiento favorece la *sociabilidad*. Es más, existe una clara política organizativa de fomentar situaciones para el encuentro y la conformación de relaciones fraternales entre los trabajadores:

Se hacen fiestas de la empresa y... O sea, sí que se incentiva un poco... Es una de las cosas positivas, ¿no? Se inventa mucho... pues los campeonatos de fútbol, yo que sé, actividades como conjuntas (C4).

En este tipo de empresas se debe entender la figura del “manager como facilitador de comunicación entre elementos de la empresa sin frenar su evolución plena” (Aubert y Gaulejac, 33). Esta facilitación se realiza a través de rituales como “el *afterwork* de los jueves”, donde los empleados toman copas hasta altas horas de la noche en bares cercanos a las oficinas. Allí es fácil conocer a otros consultores y establecer relaciones de amistad y pareja pues “hay muy buen

rollo, y prácticamente somos amigos todos” (CCM1)<sup>152</sup>. Esta deriva es tanto un modo de esparcimiento y desconexión como una herramienta para favorecer relaciones que mejoren la productividad, lo que es sentido por algunos entrevistados como una responsabilidad más: “Está en tu mano llevarte bien” (C3) o “te *esfuerzas* por crear un buen ambiente y que haya una relación personal buena, y, joder, que tú estés bien. O sea, no... Realmente, que se trabaje a gusto [...]. Si tengo que trabajar mucho, pues por lo menos que yo me esté divirtiendo” (C4). Como tendremos ocasión de tratar más adelante, el efecto inmediato de esta sociabilidad es la disminución de la conflictividad, tanto horizontal como vertical (Alvesson, 2000).

\*           \*           \*

El hecho de que la organización del espacio en la alta consultoría sea flexible y multipolar y se oriente por la movilidad y sociabilidad de los trabajadores está estrechamente relacionado con una gestión gerencial que cede a los individuos una mayor discrecionalidad, ejerciendo menos presión directa y siguiendo un modelo de “dejar hacer”, en el que las prácticas de (auto)gobierno cobran especial relevancia, según lo plantea Foucault. Ello se percibe con claridad en la fragmentación del espacio laboral en multitud de puntos desde los cuales los empleados pueden y deben llevar a cabo su trabajo de manera autónoma y con un alto nivel de autoescrutinio. También se aprecia en el relajamiento de los mecanismos normativos y de vigilancia que pesan sobre las oficinas de trabajo y, más aún, en el fomento de lugares de socialización y distensión, en los que cada cual debe asumir la responsabilidad de crear un “buen ambiente” (Kunda, 1992). Dicho esto, no se puede obviar la existencia de mecanismos de vigilancia (traspasados tendencialmente a las nuevas tecnologías) y códigos jurídicos-soberanos (por ejemplo, en el trato “cortesano” a los cargos superiores) implícitos en los relatos de los entrevistados. Al respecto, ni los cargos intermedios ni el resto de los consultores hace alusión a la distribución del personal en tanto que estrategia de control por parte de la gerencia, lo que supone un importante contraste en relación con los teleoperadores.

Con el objetivo de profundizar en la relación entre las organizaciones y los empleados, nos centraremos a continuación en las estrategias empresariales relacionadas con la evaluación de los resultados.

---

<sup>152</sup> En la sección 5. IV profundizaremos sobre este fenómeno bajo el concepto de “sociabilidad centrípetas”.

#### 4. Las tramas de seguimiento: en torno al yo autoevaluado

Él me revisaba todo antes de irme, entonces yo me iba súper feliz a casa, porque aunque echase allí demasiadas horas no tenía esa *presión* [...] tener un padrino en este tipo de empresas no significa que te lo den todo hecho, al final... al revés, te exigen más (C5).

Más allá de la organización del espacio y la sociabilidad, las empresas de telemarketing y consultoría tratan de asegurar el orden y cumplimiento de los objetivos esforzándose en que las actividades del personal sean rastreables para poder someter el trabajo a una mayor exigencia. Sin embargo, se observan diferencias sustantivas en los modos en que en uno y otro contexto se llevan a cabo. En el caso de los consultores, las tareas y objetivos de un proyecto y de las otras funciones que le son asignadas son marcados en plazos cortos y evaluados, junto con su actitud general y metas más amplias, por una red compleja de tramas de la que forman parte al menos cuatro diferentes instancias.

a) La primera de ellas lo conforma el personal del *propio equipo*, en el que pueden encontrarse cargos subalternos y superiores. Se tratan de procesos informales de seguimiento que fomenta el propio trabajo en equipo y la interdependencia que genera: Si alguien falla cae todo el trabajo colectivo. Este hecho impulsa la amenaza de una conflictividad horizontal así como la sanción de aquellas personas que “menos” se responsabilizan con el trabajo, fenómeno este último que en un marco de *deadlines* muy exigentes redundaría en la sobrecarga del resto del equipo:

Este tipo de perfil en el trabajo, tú le dices: “Necesito esto” y te dice: “No es mi problema, mi horario acaba a esta hora”. Que a mí me encantaría ser así, pero... Hace que el equipo ¡puaf! vaya... [...] yo tengo que estar trabajando el fin de semana porque ella ha terminado tarde (C9).

Se aprecia cómo el trabajo en equipo habilita una “trama de autodisciplina colectiva y de vigilancia recíproca” (Lahera, 2004b: 90) en la que la regulación interna de los trabajadores pasa de fomentar estrategias de lucha contra la gerencia a impulsar dinámicas a favor de los objetivos empresariales, en una “desviación del conflicto” (Burawoy, 1989: 91 ss.). Paralelamente, las consultorías predisponen al conjunto de participantes a ser gestores del trabajo ajeno en tareas como demandar, revisar y evaluar resultados.

Yo creo que es lo más complicado de todo: gestionar personas. *Fiu*. No estresarlas, no meterles presión: o *meterles la presión justa* para que sepan cuando te tienen que entregar una cosa (CCM2).

Pero, además de estas evaluaciones circunscritas a los objetivos laborales, es crucial entender el entorno de trabajo en su amplitud como un espacio de socialización, en el que los empleados comparten y transmiten, mediante la interacción cotidiana, una serie de normas en torno a lo que son y lo que hacen. Normas que conviene entender en una manera amplia y difusa, en tanto que “moralidades”, esquemas orientadores que ponen en juego tácitamente cartografías acerca de lo (im)posible, lo (in)esperable, lo (in)sensato o lo (in)deseable (Kunda, 1992: cap. 4). Que se hacen explícitas en situaciones ritualizadas como la “conversación del piti” o “el consejo del veterano”, a través de cuya recurrencia y coherencia se van sedimentando posturas ante el mundo (valorativas, emocionales, comportamentales, pero también corporales) que acabarán dándose por asumidas. Posiciones que dan respuestas a preguntas como “¿es preocupante recibir esta respuesta de mi cliente?” “¿Es normal sentirme tan nervioso en esta exposición en público?” “¿Cómo debería sentarme?” “¿Es habitual quedarse a trabajar tan tarde?”. La interacción social que define la mayor parte del trabajo de los consultores se desvela como un asiento firme a la *regulación* de sus conductas, sentimientos e imaginación. Pero este ordenamiento no lo encontramos tanto en los “reglamentos” como en las “regularidades”, en los procesos de habituación que infunde el alto compromiso que el trabajo como consultor exige.

b) En segundo lugar encontramos a *los clientes* como la entidad a la que se dirige el trabajo y, por tanto, como la instancia que legitima su gestión intensificadora y una tupida red de mecanismos de seguimiento, revisión y evaluación (Belzunegui, 2002: 88). Como destacan Alonso y Fernández (2006), en las últimas décadas la orientación al cliente se ha impuesto como una de las claves fundamentales del imaginario y la organización empresariales, alentado por los discursos del *establishment* managerial (Champy, 2002). El cliente asume la figura de un “reymitológico”. La búsqueda por satisfacer sus designios y deseos más profundos no tiene límite, su palabra es “la última palabra” y de su mirada se desprende el valor final del resultado del trabajo: “el cliente siempre tiene la razón”. Esta deriva se hace particularmente patente en el ámbito de la consultoría, ámbito replegado a las necesidades de grandes empresas, con las cuales los empleados mantienen un contacto cotidiano, trabajando incluso en sus dependencias (ver apartado 5. I. 2). Sin embargo, la omnipotencia de este rey también convoca imágenes de tiranía que desplazan su figura a la posición de enemigo, tal y como muestran reiteradas alusiones: “Estás tú en las oficinas de [mi empresa], [...] no estás con el enemigo, no estás con los que te están pagando” (C1); “otra empresa, que trabajábamos juntos pero como rivales” (C8); “que surge un nuevo cliente y sepan cómo atacarle y dónde atacarle” (CCM2). La expresión de un enfrentamiento indica un desplazamiento del conflicto laboral de la propia empresa (empleados-empleadores) hacia el exterior (empresa-clientes), como antes lo era hacia el interior



del equipo (empleados-empleados), pues al fin y al cabo son las demandas de “los que te están pagando” los que someten, directa o indirectamente, a una mayor presión. Así, el equipo de trabajo y, en parte, la empresa, adquieren el sentido de una “trinchera” (C1), donde reina la fraternidad, y el trabajador solitario es visto como un valiente soldado, mandado “a la guerra con el rifle, tío, y tú, pues a pegar tiros” (C4).

c) La tercera instancia de evaluación refiere a *la gerencia*; no solo a aquellos mecanismos formales que tiene implantados sino también al sustrato de relaciones informales que en ella se dan, como acabamos de señalar. Los consultores con más de un año de antigüedad tendrán asignado personal a su cargo lo que, como hemos visto, disemina la responsabilidad gerencial. Dicha función de tutorización (*counseling* o *mentoring*) supone una especie de guía en la entrada a la empresa y es entendida como un apoyo o una ayuda para los recién llegados. Sin embargo esta figura desempeña también un papel importante en su evaluación, lo que nos indica un carácter ambivalente que va a impregnar la relación jerárquica en estas empresas. El tutor conjuga la simpatía del amigo y la confianza del familiar adulto con la mirada examinadora del profesor y la crudeza del patrón. Así, el tutor participará, junto al jefe del proyecto, en la evaluación anual, evento que se erige como el mecanismo principal mediante el cual la empresa valora a cada consultor, y cuya estructura representa a la perfección la lógica de poder que entrañan las evaluaciones:

– Yo ahora mismo he creado unos objetivos y he dicho “durante este 2012, lo que queda de 2012, más 2013, hasta que llegue mi evaluación en verano, me gustaría mejorar mi inglés, mejorar el manejo de equipos, mejorar en tener menos... que mi responsable superior tenga menos responsabilidad sobre mí...” [...] Y voy poniendo ciertos objetivos, de los cuales, cuando llega verano, me los evalúan. Y esos objetivos, *me los pongo yo*.

– PERO PARA LA EMPRESA, ¿NO?

– Sí, sí. Me obligan antes del 30 de octubre. *Me obligaban a hacer unos objetivos y a que mi manager me los firmara*. [...] Esos objetivos se quedan ahí para cuando llega la evaluación, va mi jefe, va el jefe de proyecto, el jefe de cliente, el tutor. Y es como un tribunal en el cual tú te pones delante y empiezan a valorar objetivos (C3).

Más allá del cumplimiento de los objetivos laborales que se dan en el día a día, el propio trabajador tiene la responsabilidad de fijar una hoja de ruta de metas personales para la empresa. La primera clave de este proceso es la tensión que se abre entre “objetivos-personales” y “para-la-empresa”. Dentro de la asunción de sintonía (e incluso fusión) entre una y otra entidad, se aprecia el deber por parte del evaluado de trasladarse a la racionalidad y los términos de la gestión: ¿quién desea y en qué términos “mejorar el nivel de inglés”, “del manejo de equipos” o aliviar la responsabilidad del superior? Estas formulaciones no solo implican haberse interpre-

tado y proyectado a sí mismo desde los códigos empresariales, sino también alinearse con dicha proyección y tratar de cumplirla. De ello se deriva una segunda clave, que radica en el doble vínculo que entraña la “obligación” de proponer(se) unas metas propias<sup>153</sup>. Situación ambivalente en la que autonomía y heteronomía pugnan, tal y como queda sintéticamente resumido en la paradójica escena de la firma institucional de un jefe capaz de acreditar lo que un subalterno “se propone”. En última instancia, la presión que la gerencia ejerce a sus empleados describe la figura de una espiral, en la que el propio trabajador asume la función de tal ejercicio. El conflicto vertical se reduce gradualmente a un conflicto del individuo consigo mismo.

Además, cabe destacar en qué medida muchos de los elementos que son evaluados responden a una dimensión actitudinal más que a capacidades y desempeños concretos (Hollway, 1984): “tener ambición”, “ser demasiado responsable”, “ser perfeccionista” o “saber trabajar bajo presión” son algunos de las demandas genéricas de estos ámbitos laborales. Más que un mero examen, en el que el evaluado es individualizado y estandarizado en una jerarquía bajo parámetros prefijados (Foucault, 1975: 89; Townley, 1993: 533), opera en este tipo de evaluación la lógica confesional según la cual la persona puede llegar a conocer una verdad que alberga. Información que es producida en el propio proceso de la confesión y que pasa a formar parte del modo en el que el evaluado se entiende a sí mismo (Foucault, 1977: cap. III). Esta deriva fue reconocida por Rose (1999: 86; trad. prop.) cuando explicaba que “el mundo interno de la industria estaba siendo mapeado en términos psicológicos, y los sentimientos interiores de los trabajadores estaban siendo transmitidos en medidas con las que se podían realizar cálculos”. De hecho, los resultados de la evaluación en la alta consultoría (algunos tan variopintos como “probabilidad de fuga”) dan lugar a baremos, siguiendo el espectro de una campana de Gauss formada por el conjunto de empleados, a partir de los cuales se realizan los ascensos, se estipulan los incentivos salariales o, llegado el caso, se invita al empleado a marcharse<sup>154</sup>.

Es imprescindible comprender las evaluaciones ligadas a estrategias de recompensa. Los actores refieren generalmente a dichos “elementos positivos” como justificación o compensación del esfuerzo y el sufrimiento en el trabajo. Ahora bien, a pesar de que en las entrevistas las promociones y los aumentos de salario suelen localizarse como motivos fundamentales, no se deben infravalorar el peso de otros estímulos informales, los cuales consisten principalmente en for-

---

<sup>153</sup> Ver nota 132

<sup>154</sup> A partir del trabajo de campo se puede afirmar que existen pocos casos en los que la alta consultoría “despida” a un empleado tras una mala evaluación. La finalización del empleo (tan frecuente) suele tomar la forma de un proceso gradual en el que la empresa ayuda a que el propio trabajador deje por su propia voluntad el trabajo. Al fin y al cabo la flagelación es el culmen de la práctica confesional.

mas de reconocimiento: una palmada en el hombro, una sonrisa de aprobación, una cita en un email a un tercero o un comentario de agradecimiento. Refuerzos que articulados ayudan a vertebrar disposiciones en el modo en el que los consultores se relacionan con la empresa y con su trabajo, fomentando apasionamiento, implicación o desafección. Refuerzos que al mismo tiempo tienen la capacidad de contribuir a componer el sentido narrativo que los individuos otorgan a su desempeño. En este punto es crucial destacar cómo se engarzan los mecanismos formales con una multitud de evaluaciones informales por parte de aquellos cargos representantes de la empresa que tienen lugar de manera constante en la experiencia cotidiana del trabajo.

d) Las tramas que atraviesan y conforman las tres diferentes instancias de evaluación que hemos visto (compañeros, cliente y empresa) se enredan en el nudo que se sitúa como el foco de seguimiento que más estrechamente se cierne sobre la persona evaluada: ella misma. Así, en la medida en la que cumplir las expectativas de la organización implica al mismo tiempo afirmar su independencia y valía personal, *el propio sujeto* corre el riesgo de quedar trabado en una espiral autoreferencial en la que más allá de ser objeto de evaluación encarna la propia posición evaluadora (Knights y Willmott, 2007; Willmott, 2007). La dinámica queda vívidamente reflejada en la siguiente afirmación de Chris: “yo trabajé para mí mismo, daba igual el dinero que me pagaban en este momento, quería probarme a mí que lo podía hacer” (C1). El individuo no solo es el garante de cumplir las expectativas mediante su acción, en su omnipotencia autoafirmadora lidia con el sueño de bastarse a sí mismo en el mercadeo de reconocimientos y recompensas.

En la otra cara, mucho menos pletórica, aparece el miedo al fracaso tan frecuente en los consultores entrevistados: “Tengo miedo de decepcionar. No del despido, de decepcionar. Decepcionar a mi jefe, a mí misma... Vamos, a mí misma más que todo” (C6), reconoce Ross. No se trata del temor a la sanción, sino a que se ponga en duda el valor de la persona en su conjunto, pues al fin y al cabo lo que está en juego no es un juicio sobre sus acciones, sino sus disposiciones más espontáneas, su actitud ante la vida o la estructura de su personalidad: aquello que comúnmente se ha afirmado como “identidad”. En esta dirección, Knights y Willmott (2007: 63) afirman que las relaciones de poder en el trabajo “les hace plegarse sobre sí mismos. [...] La tendencia es preocuparse cada vez más por la consolidación de significado por medio de la objetualización del yo en identidades convertidas en fetiche”. El trabajador debe demostrarse su significado, lo que vale, a través de identidades que son el resultado de un proceso social y cotidiano de negociación y tensión de fuerzas, en el que circulan normas, estereo-

tipos y símbolos bien afincados en nuestra cultura. Pero dicho proceso, y su carácter convencional, no es explícito y la identidad puesta en boga, y sus rasgos concretos, no son experimentados como su producto de relaciones sociales sino más bien reducidos a un fetiche, venerado e incuestionable.

Ahora bien, para entender como la trama de múltiples instancias evaluadoras influya en que Chris o Ross decidan irse a las 10 a casa para seguir trabajando allí desde la cama, es preciso huir de una concepción de identidad como una abstracción dispensada por la “cultura”, utilizada por la empresa, y asimilada pasivamente por los trabajadores (Pascale, 1985). Por lo contrario, aquí la identidad se propone como una sedimentación a través de la recurrencia de situaciones interactivas localmente situadas, coherentes en una trayectoria biográfica, y abiertas a la controversia (Kunda, 1992: cap. 1). Si se piensa, por ejemplo, en el extendido hábito de permanecer en el puesto de trabajo una vez terminada la jornada laboral de ocho horas marcadas por el contrato es preciso atender a la inquietud que experimentan la mayoría de los recién empleados para levantarse de la mesa una vez han acabado sus tareas, mientras sus compañeros siguen trabajando. “Me quedaba hasta que se quedaban el resto del equipo” afirmaba contundente Lara (C5). Pero ¿cómo se resuelve esa “presión grupal”? Podemos imaginar la situación en las que los compañeros de oficina entrecruzan miradas furtivas y disimulan su deseo por regresar a casa. También es concedible pensar que es el compañero inmediato (y no el cargo superior) el que avisa de la norma *no escrita* de que en la alta consultoría “nadie se va a casa después de que lo hagan los empleados de su cliente” (C4). ¿Dónde si no a través las conversaciones informales se “normaliza” esa norma? ¿Cómo si no mediante bromas apaciguadoras en las que se deja ver su carácter controvertido?

Nuevamente observamos relaciones de poder en las que se articulan diferentes lógicas preponderando la acción de mecanismos gubernamentales en los que se “deja hacer” al sujeto y se reducen las técnicas disciplinarias de la gerencia a un mínimo operativo (revisiones y evaluaciones esporádicas). Estas técnicas, además, están muchas veces replegadas a la relación de los empleados consigo mismos (Knights y Willmott, 2007). De este modo, formas de control formalizadas se difuminan en un contacto cotidiano que debe interpelar a los empleados a buscar con ahínco el reconocimiento de los otros y la propia aprobación, a encarnar rasgos identitarios como la responsabilidad, la ambición o el perfeccionismo, predisponiendo a cada trabajador a vigilar escrupulosamente su actividad laboral anhelando el éxito y temiendo el fracaso. El cliente, sin embargo, mantiene la posición de un juez exigente, un rey que agasajar o un tirano que combatir, en un desempeño con rasgos propios de la disciplina y la soberanía. El modo en

el que opera este conjunto de mecanismos se aprecia en el fragmento que abre este apartado. En él, Lara expresa la felicidad que sentía porque su “padrino” revisara su trabajo a diario: “Yo me iba súper feliz a casa, porque aunque echase allí demasiadas horas no tenía esa presión” (C5). Seguimiento, poco frecuente, que vivía como el alivio de una presión que no es sino el peso de la responsabilidad total frente a una tarea y el miedo al fracaso individual. El desplazamiento de una lógica gubernamental a una más disciplinaria (vigilancia directa) en este contexto no se resuelve en la elusión de compromiso o la disminución de esfuerzo por parte de la empleada, al contrario, supone el redoblamiento de la exigencia, que se inserta en un circuito de reconocimiento mutuo en el que el sujeto debe (auto)expresar su valía. En otras palabras, las técnicas disciplinares se rearticulan desde una orientación gubernamental, que repliega nuevamente al sujeto a sí mismo. Ella misma decía más adelante: Es

- ...una rueda de competitividad, pero contigo misma, sobre todo, que es un poco como “no, yo tengo que conseguir esto y punto”. No ves otra opción. [...]
- ¿POR LO PROFESIONAL?
- Por lo profesional. Sí y por... también como por cumplir con una misma” (C5).

En suma, a configuración del poder, en su concatenación de diversas lógicas y racionalidades tiene un efecto global disciplinador: una intensificación de la productividad económica de los trabajadores y una disminución de su fuerza política. Como se ha visto, en las diferentes instancias que ejercen la presión opera una interrupción o, más bien, una (*triple*) *desviación de las tensiones y conflictos derivados de la relación entre los empleados y la gerencia* de la empresa. La primera se difunde entre los propios empleados, en el seno de los equipos y a través de mecanismos de reconocimiento que privilegian a los “buenos profesionales” y sancionan a los “perezosos”. La segunda desviación se da en relación con los clientes, que personifican la presión demandante e intensificadora bajo la imagen de un enemigo frente al cual los trabajadores deben permanecer unidos. Finalmente, el conflicto actúa como un repliegue del individuo contra sí mismo: el trabajador es quién debe marcar su propio ritmo, fijar sus metas, evaluarse y establecerse como referencia principal a superar: una “rueda de competitividad” en la que el individuo gira en torno a sí mismo.

## 5. Las tramas de seguimiento: control sociotecnológico y administrativo

Sería difícil de creer esa realidad y las cosas que ocurren: el tiempo de medirte cuánto tiempo dura el cambiarte el *tampax*, cuánto tiempo dura que vayas a mear, cuánto tiempo defecar, cuánto tiempo beber un vaso de agua, cuánto tiempo alimentarte... Todo eso, que es muy antiguo además, es muy impresionante (TCM3).

Las tramas de seguimiento que se activan en el ámbito del telemarketing para intensificar y fiscalizar el trabajo son sustancialmente diferentes a las que se dan en consultoría. Por una parte, puede defenderse que los rasgos de la actividad de la teleoperación, que entraña procesos más lineales, recursivos, estandarizados y mediados todos ellos por tecnologías informáticas y telefónicas, *favorecen* formas de control más rígidas, omnipresentes y estandarizadas. Por otra parte, es posible también ver las características de la actividad profesional como *efecto* de planes y modelos de control determinados. Parece prudente en definitiva comprender la naturaleza de la actividad laboral en telemarketing inscrita en una relación dialéctica con las formas de control que acoge (Callaghan, 2002).

Desde los inicios de la década de los 90 puede describirse un auténtico fenómeno de refinamiento de las herramientas tecnológicas en el sector. En un comienzo, el sistema telefónico, para la comunicación, y el informático, para el registro de datos, estaban separados; los destinatarios de las llamadas se seleccionaban del listín telefónico; y las conversaciones solo podían ser supervisadas en el momento en el que eran realizadas. Con la progresiva consolidación del sector puede suponerse una gran inversión (por parte tanto de los call center como de las empresas cliente) en tecnología capaz de distribuir y después automatizar las llamadas a partir de un nuevo mercado de bases de datos telefónicos (potenciado por la expansión de las *telecom*). Al tiempo, resultaba de utilidad un sistema centralizado en el que esas bases de datos de destinatarios se unificaran con los registros de información que realizaban los agentes (quién contestaba, quién mostraba interés, quién compraba...). Un tercer paso, supuso incrementar la supervisión de las conversaciones, en principio justificado por el riesgo de fraude, que atenazaba el sector desde sus inicios, y la importancia de aumentar la calidad del servicio: muchas conversaciones eran grabadas y archivadas para poder posteriores auditorías.<sup>155</sup> Cabe señalar que la in-

---

<sup>155</sup> Algunos ejemplos de programas de evaluación son Terranova o Nuxiba. La empresa Nuxiba ofrece herramientas para la grabación, almacenamiento y gestión de las llamadas de los call center. Entre los lemas que plantea en su web, leemos: “¡Centralice, almacene, recupere, reproduzca y verifique todas las

novación tecnológica no supone sola una mejora en la gestión del trabajo, sino también una “ventaja competitiva” frente al cliente, y de ahí la insistente aseveración pública de las empresas por “estar a la última” (Bain y Taylor, 2000: 9).

**Ilustración 12. Banner de la página web de tecnologías de evaluación en call center**



Fuente: <http://www.nuxiba.com/es/grabacion-llamadas.html>

La sofisticación de este aparataje, que posibilita y es posibilitado por la rutinización de las tareas, ha tenido efectos drásticos sobre los mecanismos de evaluación de los empleados y el tipo de control que la gerencia ejerce (Fleming, 2009: 16, Winiecki, 2007). La centralización informática de las llamadas permite la producción de ingentes cantidades de información sobre aspectos como la duración de llamadas, los porcentajes de respuesta y de consecución de objetivos y, más allá, el tiempo de atención al teléfono y pausas. En primer lugar, estos parámetros posibilitan una serie de cálculos, representados comúnmente con la imagen de la “hoja de Excel”, a partir de los cuales establecer patrones y medias que se traducen en requerimientos estandarizados para el trabajador como, por ejemplo, la duración media de las llamadas<sup>156</sup>. Además, la grabación de las llamadas ha facilitado puntualizar normas comunicativas en detalladas guías que, negociadas con los clientes, deben ser cumplidas a rajatabla so pena de sanciones<sup>157</sup>.

---

llamadas de su contact center!” “¡Acceda a sus grabaciones desde cualquier parte del mundo!”. “Detecte y mejore los niveles de calidad de cada uno de sus agentes”. “Capture las pantallas de sus agentes en línea”. “Elimine tiempos improductivos con aplicaciones inteligentes”. [Consultado el 07/09/2015]

<sup>156</sup> En la sección 5. I se plantea la articulación de los procesos de abstracción que implica la traducción de la actividad laboral a números y parámetros para su cálculo y las formas disciplinares, con el fenómeno de la intensificación del trabajo.

<sup>157</sup> Muestra de la euforia positivista que despiertan estas técnicas es el diseño de programas que examinan y *renderizan* la modulación de la voz de los agentes para estimar su adecuación a las “ondas más propicias para vender”. Comenta Armando: “Hay programas que te miden los picos que tienes, tanto positivos como negativos dentro de lo que es la senoide de la voz. Tienes que mantenerte en unos márgenes para que te presten atención” (TCM1).

[Las llamadas] están controladas al mínimo detalle, es decir, monitorizadas, eso quiere decir que cada llamada se evalúa, hasta el “buenos días, buenas tardes”, hasta la forma de despedirte, hasta la forma de comunicar, el tiempo en comunicar y los resultados. Es más, está medida cuál tiene que ser la llamada óptima, los parámetros, hay montones de parámetros que se miden (TCS2).

De este modo, los mecanismos de evaluación, sanción y recompensa individuales se han racionalizado enormemente. Según el tipo de servicio que se preste se marcan y estandarizan normativas concretas, generalmente codificadas en puntuaciones y porcentajes: número de ventas, nota en la satisfacción del cliente, cantidad de faltas sobre el guion pre-establecido o cumplimiento de ítems específicos, los cuales remiten en muchas ocasiones a aspectos actitudinales de la comunicación interpersonal<sup>158</sup>. En función del cumplimiento de estas normas se estipulan los incentivos económicos (superar un número específico de venta de líneas de teléfono, por ejemplo, supone un bonus salarial), pero también la relación informal con la empresa y, por supuesto, la continuidad en el puesto de trabajo. Así, estos mecanismos de evaluación implican procedimientos específicos en función de los resultados individuales: cuánto más bajo, más se intensifica el seguimiento:

Cuando una persona tiene una escucha de un 60% para abajo, creo, durante dos meses se le pone un seguimiento, se le graban todas las llamadas... [...] se sientan en los puestos de coordinación y estás más encima de ellos pues si les podías meter más presión en el sentido de: “Agiliza, Jon, agiliza...” (TCM4).

En segundo lugar, e igualmente como efecto del refinamiento tecnológico, se configura un espacio de trabajo en la que, tal y como exponen Wikham y Collins (2004: 11), la actividad laboral siempre se puede localizar, los errores pueden ser rastreados hasta su origen, deja de ser posible posponer las tareas y resulta más complicado derivar las responsabilidades a otros compañeros<sup>159</sup>. La centralización de la información también permite una modulación colectiva e individual del ritmo, a través de los cargos intermedios que coordinan la actividad en planta y de cada uno de los trabajadores que puede consultar la información en vivo en monitores situados a vista de todos y en su propio sistema operativo: “Tú vas viendo al instante, práctica-

---

<sup>158</sup> En una campaña de tramitación de seguros, por ejemplo, uno de estos ítems se denomina “escucha atentamente al asegurado”. Este puntuará negativo si el agente realiza alguna pregunta sobre información que el interlocutor ya ha aportado.

Un ejemplo de ítems en Bain y Taylor (2000; trad. prop.), especifica: “tiempo en responder, saludo, tiempo en recuperar el teléfono, idoneidad de la información, capacidad de ayuda, tono, entusiasmo y fin de llamada”; los cuales se puntúan con “bueno/medio/pobre”.

<sup>159</sup> Esto no es todo. Como se ha mencionado con anterioridad, tres cargos intermedios hicieron referencia a sistema ilegales de escucha en los propios puestos de trabajo, que permiten a los coordinadores oír las conversaciones que los agentes tienen entre sí.



mente, lo que entra, los que están hablando, los que están descansando, el tiempo que llevan...” (TCM2). Todo ello produce la sensación, tan referida en las entrevistas, de un *control omnipresente y rígido*. Un escrutinio absoluto y minucioso de los tiempos y los gestos (de cambiarse el tampax, ir a mear, defecar, beber agua, alimentarse...), como señalaba crudamente la enumeración que abría esta sección.

La complejidad y racionalización de la evaluación y la omnipresencia del control ha exigido que los call center cuenten con departamentos específicos encargados de llevar a cabo el seguimiento formal de los trabajadores (Landa y Marengo, 2011). Los especialistas evaluadores, así como también la empresa cliente y el personal de coordinación, examinan varias llamadas mensuales a cada teleoperador. Además de puntuarla, al empleado se le aporta un *feed-back* a través de informes, comentarios del coordinador y reuniones periódicas en las que se reescuchan fragmentos de conversaciones y se subrayan detalles mejorables. Por último, en algunas empresas las evaluaciones finales se hacen públicas al conjunto de empleados conformando rankings a partir de los cuales se confieren los bonus<sup>160</sup>. “¿Qué hace?”, se pregunta un coordinador, “que te motives, que te recicles, que a la gente le aprietes más” (TCM2). Se observa cómo la implementación de una tecnología de trabajo, el sistema informatizado de llamadas, responde a esa múltiple estrategia que presenta Edwards (1979: 112): Eficiencia, modulación de la producción y disciplina de los trabajadores. Ello queda perfectamente sintetizado en el ritmo continuo y cíclico al que los agentes están expuestos por el sistema de marcaje automático. Pero el llamado “control técnico” se funde, siguiendo lo expresado por Callaghan y Thompson (2001), con un control de tipo “burocrático”, que deriva de la estructura formal de las empresas y suele entrañar la proliferación de reglas con múltiples finalidades (prevenir el fraude, facilitar la prevención de riesgos laborales, cumplir las normas ISO...), lo que según los autores facilita la mutua legitimación del control<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> En una empresa de servicio técnico de tecnologías de comunicación se consulta a los usuarios su satisfacción en una escala de 0 a 10. Si los trabajadores, tanto a nivel individual como grupal, alcanzan el parámetro fijado por esta (8,4), le darán al agente 80€ extra mensuales.

<sup>161</sup> Es así frecuente encontrar que los cuadros medios justifican muchas de las medidas de carácter más disciplinar a través de procedimientos a los que están obligados “desde arriba”. Por ejemplo, una “encuesta de satisfacción en el trabajo” o un “buzón de sugerencias” (técnicas valoradas positivamente por los comités de empresa y la prevención de riesgos psicosociales) permite localizar aquellos trabajadores más “negativos” o desobedientes.

Sobre como la gestión basada en la calidad total activa dispositivos disciplinares véase Lahera (2004, 2005).

Ahora bien, junto a las herramientas tecnológicas existen en los call center desde sus inicios mecanismos de seguimiento “cara a cara”, que consisten en aquellos cargos intermedios (generalmente denominados “coordinadores” o “*team leaders*”) que organizan directamente el trabajo en planta, evalúan, forman y amonestan a los agentes en el día a día. En términos generales, su principal función se asemeja al director o directora de orquesta, conduciendo rítmicamente el flujo de llamadas del conjunto de agentes, asegurando que realizan correctamente su función, eliminando las disonancias, y dentro del tiempo marcado. Los coordinadores y el personal de “apoyo en sala” (agentes seleccionados para este fin, llamados habitualmente “*force*”) recorren el espacio entre las raspas asegurando el “buen” comportamiento y dando indicaciones a los agentes sobre la velocidad, lo que supone, según David, “estar pendiente de los tiempos, los intervalos, de las llamadas que entran, las que salen, etcétera” (TCM2); lo que implica, como también expresa: “en un momento te digo ‘agiliza’, en otro momento te digo ‘implicate’” (TCM2). Al mismo tiempo, los coordinadores son los encargados de hacer escuchas mientras se conversa para supervisar el respeto de las normas y conducir al agente hacia el cumplimiento de objetivos. “Cada coordinador tiene asignados una serie de agentes para todos los meses hacer escuchas para decirte: ‘Esto está bien, esto está mal’” (T11). También responden dudas, controlan los descansos y gestionan, junto al departamento de recursos humanos, todo el trabajo administrativo que implica la gestión de la mano de obra. Estas funciones, por un lado, lidian con la actividad de los delegados y delegadas sindicales (si es que los hay), y por otro, son redobladas por cargos de la empresa cliente que, desde sus propias oficinas o desde el mismo call center, disponen de un margen de acción para la intervención directa sobre el proceso del trabajo<sup>162</sup>.

Los coordinadores y cargos adjuntos se ven por tanto en la situación de asegurar “el orden” de la producción en su transcurso cotidiano, apoyados en la intrincada red de tecnologías, normativas e indicaciones-marco de los cargos superiores. El carácter intermediario de esta posición entre la gerencia y los trabajadores (ámbitos ambos de los que forman parte), sumado al hecho de ser la cara visible de la empresa (y sus muchas contradicciones) ante los agentes y de acumular gran cantidad de funciones instala a los coordinadores en una complicada situación dentro de la trama de seguimientos.

---

<sup>162</sup> En las entrevistas se han indicado multitud de casos en los que las empresas clientes tienen influencia directa en la actividad de los agentes con la connivencia por parte de los administradores del call center y de los propios trabajadores, lo cual es ilegal según el testimonio de los delegados sindicales entrevistados.

La gente ¿qué hace? recrimina contra el coordinador. Pero es que el coordinador está haciendo su trabajo, como ellos tenían que estar haciendo el suyo y como yo estoy haciendo el mío, porque yo... detrás de mí hay un jefe. Efectivamente, sí a uno le aprietan las tuercas ¿qué hace? apretar al que tiene debajo y el que aprieta, aprieta la tuerca siguiente y al final el que recibe la tensión es el teleoperador, el estrés (TCM5).

Dentro de la trama de seguimiento que se está describiendo la coordinación tiene la responsabilidad de aplicar directamente sobre la actividad de los teleoperadores los planes e intereses de la dirección o gerencia, cuyos objetivos experimentan una inflación ilimitada. Desde la perspectiva de la gerencia, además, el trabajo asume fácilmente la figura de variables y valores numéricos (costes, beneficios, productividad...) y las decisiones parecen seguir un proceder meramente técnico. Por su posición intermediadora, la coordinación articula esta mirada abstractiva y objetivadora con otra que considera la experiencia y el trabajo concretos de los operadores (lo que ocurre de facto en el centro de trabajo), así como los límites de los agentes y su capacidad para afrontar las metas concretas sin que disminuya su productividad (por agotamiento, daños, excesivo absentismo, resistencias, desmotivación...).

A mí me dicen que si de esto tengo que sacar un porcentaje de ganancias de un 4% y yo voy a por eso. Y me da igual a quién me lleve por delante. Si tengo que ampliar o reducir horas, si tengo que cambiar jornadas, si tengo que decirle a la gente que se vaya un mes de vacaciones (TCM2).

Este mismo coordinador reconoce: “Ellos dicen: ‘Necesito a diez fuera’. Y no lo van a decir ellos porque no están en el día a día, no están” (TCM2). Por su parte, la cercanía al trabajo en su despliegue cotidiano implica asumir la multidireccionalidad de las relaciones de poder en una red de actores e intereses, que se abren así, en la interacción cotidiana, a la controversia y a una mayor fragilidad y flexibilidad de las prácticas que promueve. Lejos de la idea del control totalitario de una tecnología que funciona a la perfección (el panóptico modélico), encontramos el “apaño” (reactualización y tanteo de las tácticas de poder), la negociación y una perpetua apertura a la resistencia (Calderón, 2005).

A la intersección de las dos miradas se hace referencia cuando se expresa la necesidad de modular el nivel de control y presión que se ejerce sobre el trabajo. Tratar de “evitar esos picos y crear buen ambiente... esas cosas son las que hacen que el nivel de estrés esté en un punto óptimo” (TCM1). Como se presentó anteriormente, con este mismo objetivo se busca fluidificar la sociabilidad manteniendo un clima satisfactorio y diluyendo los conflictos. Decía este coordinador: “crear un canal, o un lubricante importante que sería el buen ambiente, el positivismo, el trato cordial...”. En este sentido, frente al control excesivo (que bloquea y quema al trabajador) algunos cargos intermedios entrevistados destacan la importancia de fomentar la motiva-

ción y el “positivismo” a través de relaciones amigables, sistemas de incentivos o reconocimiento personal, y de asegurar un margen de acción al teleoperador, capacidad de improvisación, por ejemplo, con respecto a las conversaciones telefónicas. Estos elementos alumbran un repertorio de acción que los coordinadores utilizan en un complejo e inestable crisol de intereses. Repertorio que, como puede deducirse, se inscribe en una lógica gubernamental en la media que implica el relajamiento de la normalización, la flexibilidad de la vigilancia exhaustiva y la apertura márgenes de “libre circulación”.

Junto a las “estrategias gubernamentales”, se aprecian también una pluralidad de “tonalidades afectivas” en los modos en los que los coordinadores ejercen su control. De las entrevista se infiere que si bien la aceptación de las reglas de juego (neoliberales) de las relaciones laborales (“un empleado debe cumplir con su función”, “la organización debe ser lo más eficiente y eficaz posible”, “la relación laboral es un contrato justo”...) es condición para su mantenimiento en el puesto sin una alta conflictividad, el comportamiento de los cuadros puede oscilar entre un fuerte autoritarismo y un rol de cuidado y respeto. El tono de voz y las maneras con el que se dirigen a los teleoperadores ejemplifica estas tendencias. Al respecto, son llamativas la cantidad de alusiones que los entrevistados hacen sobre gritos e insultos proferidos por sus superiores. “No entiendo por qué me tienen que chillar” (T6) se plantea Yolanda. O Ramiro, sobre un supervisor: “Es un tío que habla muy mal y que es muy chungo. O sea, yo le he visto hablar a su gente como ‘eres un inútil, eres un tal...’. O a la gente nueva, yo qué sé, ‘¡qué preguntas haces!’” (T4). Luis Miguel, sin embargo, desea distanciarse de esa tendencia que reconoce como habitual:

Una de mis responsabilidades era pasar entre las rasas [...] diciendo “agilizado, agilizado, agilizado”. ¿No te acuerdas que cuando estabas ahí no siempre dependía de ti? Tú tienes una capacidad orientativa de llevar la consulta, pero hay una persona al otro lado. [...] Yo siempre decía “agilizado en cuanto podáis” [...] “hay cola de llamada, necesitamos agilizado, si podéis por favor hacedlo, tenedlo en cuenta”. [...] Esa coletilla es importantísima, yo quería oírla cuando era teleoperador (TCM3).

Cabe trazar una relación entre las estrategias gubernamentales, las tonalidades más cálidas y ciertos discursos sobre gestión de recursos humanos, calidad total y cultura corporativa que asumen una vertiente que podríamos caracterizar como “humanista”<sup>163</sup>. Se trata en resumen, de planteamientos que incluyen estrategias como (a) potenciar la participación de los emplea-

---

<sup>163</sup> Hemos señalado esta deriva como posición de la UE sobre las transformaciones del trabajo (apartado 3. 2). Un análisis detallado sobre las consecuencias de la implantación de mecanismos democráticos en el sector industrial a partir de una investigación etnográfica se puede leer en Lahera (2004), Kerfoot y Knights (1995).

dos en la organización, (b) dotarlos de mayor autonomía en sus funciones, (c) flexibilizar los sistemas normativos y moderar la vigilancia, y (d) fomentar una identificación con la empresa. Ellos tendrían como consecuencia el aumento de la satisfacción y motivación del trabajador, la mejora de su compromiso con la empresa y la intensificación de su desempeño, lo que redunda en el beneficio de la organización en su conjunto. En paralelo, se asume que el enriquecimiento de los puestos de trabajo reduce la rotación e incrementa la cualificación de la mano de obra.

A pesar de que la mayor parte de los cargos intermedios se identifican con estas posturas (que son además frecuentemente exhibidas en declamaciones públicas dentro de entrevistas y discursos de altos cargos o en las declaraciones de principios en las páginas web), no resulta posible confirmar su traducción en medidas de calado en los centros de trabajo. Cabe matizar esta afirmación. En primer lugar, es arriesgado hacer generalizaciones rotundas ante el número y la diversidad de los call center y los diferentes estilos de gerencia que acogen (Taylor *et al.*, 2002). En los diferentes casos a los que se ha accedido es esta investigación se encuentra un gradiente entre empresas que promueven un clima personal más cálido con algunas políticas de flexibilidad normativa<sup>164</sup> y aquellas en las que se apuesta por sistema más rígido y políticas más autoritarias<sup>165</sup> (Kinnie *et al.*, 2000). En todos los casos, sin embargo, los trabajadores entrevistados perciben un exhaustivo control y el caso de las iniciativas participativas (en las que se le pide consejo a los empleados, por ejemplo) son vistas unánimemente como simulacros hipócritas e inservibles, con el objetivo de mostrar una cara más amable.

– ¿Y TE HAN HECHO EVALUACIONES, POR EJEMPLO, DE QUE TÚ ANÓNIMAMENTE RELLENES UNA ENCUESTA...?

– Sí ¿pero para qué? Se lo pasan por el culo ¿sabes? Que como... porque anda que no he puesto yo en mis evaluaciones: “¿Alguna observación más? Limpiar la plataforma, quitar la puta moqueta, que se abra alguna ventana, que se airee el sitio...” (T11).

En este punto, es posible reconocer varias limitaciones que la tendencia humanista y las estrategias y tonalidades a las que se asocia encuentran en las dinámicas propias de los call center. Más allá de la voluntad de los coordinadores por marcar un estilo más cálido, el modo de pro-

---

<sup>164</sup> La empresa en la que trabajan Nerea (T3), Ramiro (T4) y Luz (T5) (la cual no está especializada en telemarketing, sino que es una empresa de seguros que no ha externalizado la teleoperación) y la filial de Andrés (TCM6) (en una provincia diferente a Madrid) responden a este modelo. En la primera, por ejemplo, se han llevado a cabo políticas de intercambio de turnos (muy apreciada por los agentes), buzón de sugerencias y reparto de fruta gratis.

<sup>165</sup> Como la empresa de Enrique (T1), que es también una empresa de seguros que incorpora una sección de call center, y la de Armando (TCM1), Luis Miguel (TCM3), Alex (T7), Lourdes (T8) y Ana (T11).

ducción de los call center demanda constantemente (e inercialmente) una lógica productivista y jerárquica, que se hace patente en la asunción sobre el potencial de la gerencia para hacer cumplir las normas y los objetivos laborales. Esta dinamiza una “pulsión de autoridad” que encarnan los cargos intermedios y según la cual “te tienes que imponer” (TCM5) como condición para que los trabajadores trabajen como deben:

Es una conversación que he tenido muchas veces con mis jefas, que mientras lo que yo te pida no sea ilegal es como, o sea, llegando a un extremo muy, muy extremo, si yo te digo que ese teleoperador quiero que coja las manos haciendo el pino... que las coja (TCM4).

Se observa que el agente no solo debe obediencia plena (dentro de la legalidad) a su empresa, sino también al cliente. Para asegurar esta subordinación la autoridad debe estar “activada” en una relación tensa, no relajada:

Un día me dijeron: “Esta noche no sonrías que hoy tenemos política de cara de perro”. Digo: “¿esto qué es?”. Me dicen “hoy vamos a ser muy serios con ellos y no vamos a acercarnos para hacerles sentir que estamos incómodos”. [...] “¿Por qué motivo?”. “Porque tienen que sentir que hay autoridad, están muy relajados” (TCM3).

Además, elementos de la organización del trabajo como el intenso ritmo, la sobrecarga de funciones de los cargos medios y las condiciones materiales (por las que, por ejemplo, resulta complicado comunicarse con varios agentes al mismo tiempo sino es gritando), deriva en el empobrecimiento de la relación bidireccional entre empresa y empleado. De esta manera, aspectos como la escucha, la empatía y el reconocimiento requieren de un tiempo y una energía afectiva que tiende a ser utilizada con fines productivos.

Por tanto, incluso los posicionamientos más “humanistas” se encuentran generalmente encorsetados en discursos regidos por criterios productivistas e intensificadores, es decir, se apuesta por la disminución del control y un aumento de la participación en la medida en la que tiene un rédito en la consecución de objetivos y la rentabilidad empresarial en el corto plazo, lo que no tiene una fácil solución en la práctica. Así lo afirma David: “Somos una empresa y hay que hacer dinero, como todas, pero dentro de eso hay un factor humano que yo, eso, creo que lo llevamos muy bien” (TCM2). Es más, como muchos han señalado (Linhart, 1997; Lahera, 2005) los planteamientos humanistas y democratizadores tienen una gran eficacia legitimadora sobre las relaciones laborales.

En resumen, las tramas de seguimiento en el sector del telemarketing se apoyan en un sistema tecnológico que se ha ido refinando en las dos últimas décadas, facilitando la producción centralizada de gran cantidad de información lo que ha tenido por efecto la racionalización de los sistemas de evaluación (sanción e incentivos), la estandarización de los requisitos y normas laborales y el despliegue de un control que se presenta como exhaustivo y rígido. Además, este proceso precisa de un abigarrado sistema administrativo y un cuerpo de trabajadores que ejerzan el control “cara a cara” desde una postura de intermediación entre la dirección y los trabajadores. Los cargos intermedios tienen así por función modular el control para conseguir el “punto óptimo” de estrés que inspire la máxima productividad: conjugar elementos negativos (vigilancia, amenazas, sanciones...) con elementos positivos del poder (motivación, buen ambiente, incentivos económicos, márgenes de libertad...). Sobre estos últimos (vinculados a lo que se ha denominado estrategias gubernamentales y tonalidades cálidas) se asientan una serie de discursos “humanistas” que no encuentran una fácil traducción a la práctica en los centros de trabajo. Tanto la lógica jerárquica propia del modo taylorista como las condiciones organizativas de los call center y su inercia productivista cercenan los intentos de flexibilizar el control, inscribiendo profundamente aquellos mecanismos de tipo gubernamental en el marco de la disciplina. Junto al aspecto tecnológico y administrativo, reconocer la dimensión social subraya el carácter modulable del control sobre el trabajo concreto, pero también su multiplicidad (pues se ejercerá de un modo u otro en función de multitud de condiciones), multidireccionalidad y fragilidad. En el sentido estas últimas de una apertura a la controversia, a una reactualización constante y a la resistencia.

## 6. Ellos, nosotros, yo

La noción de presión convoca la imagen de un tiempo de trabajo que se intensifica, que se vuelve denso por la aceleración del ritmo y el aumento de tareas simultáneas. También transporta a una relación laboral asimétrica de mando en el que a través de una serie de estrategias se ejerce poder para requerir algo a alguien. Por último, figura la propia experiencia de una actividad intensificada o la interacción con un entorno excesivamente demandante: la mandíbula apretándose o la concentración que se agudiza conforme se aproxima el *deadline*. A lo largo de este apartado, nos hemos detenido en diferentes elementos prácticos de las formas en las que las organizaciones de telemarketing y consultoría tratan de garantizar que los objetivos se cumplan adecuadamente, una condición fundamental en el proceso de intensificación del trabajo. Cabe ahora caracterizar el modo en el que los trabajadores tienden a experimentar

dichos mecanismos organizativos y las relaciones sociales de mandato que se dan en su día a día.

Tal y como se presentó en la sección 5. II, aspectos como la rutinización de las tareas y la rigidez de las normas en el sector del telemarketing hacen que los límites a la agencia de los operadores adquieran mayor presencia. Íntimamente vinculado a ello, podemos añadir que *los modos en que se ejerce control en estos contextos potencian que tales mecanismos de poder puedan ser objetivados por los propios trabajadores*: la materialidad que adquieren los mecanismos que se ponen en práctica y la contundencia con la que aparecen en la flujo vivencial de los teleoperadores facilita su percepción y promueve que estos les atribuyan una designación específica en el contexto.

Considérese en primer lugar la materialidad de las estrategias de distribución del personal en el espacio. No se trata tan solo de la solidez de los puestos de trabajo (palpable en la separación entre puestos contiguos a través de láminas opacas) sino también la manera en la que la gerencia ubica al personal en uno u otro punto, frecuentemente sin una justificación explícita o como forma de castigo. En segundo lugar, el uso que de la tecnología se hace pone en un primer plano su función y fuerza coercitiva: el sistema de marcación automática es una evidencia de la imposición de un ritmo veloz y repetitivo; la grabación de las conversaciones telefónicas y su posterior evaluación o la confección de informes con su resultado exponen la mirada vigilante del sistema panóptico (que es inoculada por el sujeto vigilado, siempre potencialmente descubierto en la infracción); el cronometraje de las pausas (por medio de la pulsación de un botón cada vez que el operador desea salir de su puesto) remacha una racionalidad instrumental y productivista. En tercer lugar, el carácter administrativo-burocrático de la promoción de normas traduce a una materialidad de texto y cifras las reglas y los propósitos de la dirección. Por una parte, los mecanismos sancionadores están procedimentalizados, siendo su previsibilidad un engranaje de su eficacia: a la tercera amonestación, suspensión de sueldo. Además, en multitud de casos se hacen circular carteles o documentos en papel para que los empleados sepan qué acciones no están permitidas. “No es un decálogo realmente, es una serie de normas, una serie de pautas que tú firmas y asumes como que las vas a incorporar a ti mismo y tú luego vas a distribuir al resto de trabajadores” (TCM2). En la mayor parte de empresas se solicita a los operadores que firmen “anexos” a sus contratos laborales en los que se comprometen a cumplir una serie de objetivos crecientes. Esta medida para justificar legalmente despidos a los trabajadores menos productivos tiene un efecto objetivador, al activar en un gesto amenazante la vinculación entre el desempeño y la continuación de la relación contractual:



La empresa se guía por comunicados. Todo te lo pasan por comunicado que tienes que firmar y ya está. Para que ellos tengan todo firmado por ti, por si alguna vez tal, pues *pa* la calle (T6).

El hecho de firmar un comunicado no es el único elemento que facilita objetivar el carácter coercitivo de la demarcación de las metas laborales. Su expresión en datos cuantitativos y el hecho de que sean compartidos por el conjunto de la campaña asegura las condiciones para que los trabajadores puedan identificarlos, juzgarlos y posicionarse individual y colectivamente frente a ellos, incluso cuestionarlos.

Un cuarto factor de la materialidad que adquiere el control en los call center se fundamenta en la presencia de un personal encargado de ejercerlo. El conjunto formado por coordinadores, supervisores y “apoyo en sala” personifica la posición de mando y gestión de la empresa a pesar de su situación como intermediarios. Se trata de interlocutores reconocibles (los operadores les llaman por su nombre) que se desplazan por la planta desempeñando un rol jerárquico: elevan la voz, dan órdenes, reprenden, consienten, animan o refuerzan positivamente. Atravesado por una mayor o menor pulsión autoritaria, debemos imaginar la encarnación de este rol en comporturas y actitudes manifiestas, por ejemplo, no tocar amistosamente a los subalternos o superiores. Dicho gesto, precisamente, será uno de los que levante sospecha sobre un cargo intermedio como Luis Miguel:

Un día llegué al trabajo y me preguntó que porqué besaba a mis compañeros, porqué los tocaba con tanta cercanía. Incluso por qué tocaba con cercanía a los jefes de la jefa, que eran mis compañeros antiguos (TCM3).

A este respecto, es significativo que los cargos superiores de las empresas de telemarketing trabajen en otros edificios y que rara vez sean vistos en las plataformas. Cuando aparecen “es como que no existimos” dice Nerea riendo, “o sea, vamos por allí y como mucho te dicen ‘buenos días’ o algo” (T3). En un tono parecido, Pablo reflexiona: “es curioso porque no se relacionan para nada o casi para nada con los agentes. Y eso que estaban ahí, antes estaban en un despacho aparte con una cristalera que los veías” (T2). Como se aprecia en las entrevistas, esta distancia (o cristalera) no impide que los empleados de la base de la pirámide se los representen, proyectando una serie coherente de imágenes y valores; representación que es clave para comprender la composición experiencial de las relaciones de poder en las que están inmersos. En tanto que depositarios de los intereses de la empresa y cumpliendo la función de decidir sobre las líneas motrices de su gerencia, los cargos superiores son representados como una entidad homogénea alineada con la empresa. Dicho con otras palabras: son la empresa. La solidez y uniformidad de

dicha entidad viene inequívocamente expresada por el constante y extendido uso de la tercera forma del plural (“ellos”) para referirla.

Lo que no me gusta [del telemarketing] es lo que muchas veces es el trámite que llevan *las empresas*, porque las empresas te exprimen. *Ellos* trabajan con *bases datos* y *no se dan cuenta*... tú a lo mejor estás llamando la misma tarde tres veces a la misma persona. [...] Y le tienes que llamar, porque claro, *te están grabando, te están todo el rato detrás* (T8).

Se hace explícito en este fragmento un “ellos” que se asocia a las empresas de telemarketing. En contraposición a los cargos intermedios, como se vio, el mismo distanciamiento de su perspectiva (“trabajan con bases de datos”) los hace valedores de una mirada fría, egoísta y desconsiderada (“no se dan cuenta”) de los aspectos cotidianos del trabajo que afectan negativamente a los empleados: “Ellos no miran mucho la formación, les da igual” (T1), “si tratas bien a los clientes a ellos se la suda” (T6), “eres un número para ellos. [...] Yo he visto a gente que llevaba años ahí y le han despedido, y sin ningún problema” (T2). Se figura al fin y al cabo de un grupo de personas que tienen una serie de actitudes y predisposiciones en común por la posición que ocupa:

Es corporativista a tope. Que también es su función. Es gente muy fría. Gente muy poco emocionales pero no por nada sino... igual fuera del trabajo son la gente más amigable, te puedes ir con ellos de cañas. Pero según entran por la puerta *van a lo que van* (TCM2).

Según las narrativas frecuentemente invocadas en las entrevistas (más o menos explícitas y elaboradas) “a por lo que van” está asociado a la búsqueda de beneficios económicos. Como se tratará en la sección 6. IV, estas representaciones pueden llegar a albergar una noción política basada en el enfrentamiento de dos posiciones, entidades e intereses, un “nosotros” frente a un “ellos”: “Hay unas ventas que *no nos cuentan* como ventas y no nos cuenta para objetivo, pero sí es una venta, de un fijo nuevo, entonces sí es dinero para la empresa pero no para *nosotros*, entonces nos parece mal” (T7).

Pero lo que interesa destacar aquí es la posición de exterioridad que “la empresa” y los “jefes” mantienen desde la perspectiva de los agentes. Exterioridad sedimentada en el uso de una tercera persona del plural que expresa una entidad compacta y homogeneizada, sobre la que es fácil objetivar la relación de control y de mando (“te están grabando, te están todo el rato detrás”, “no nos cuentan”). En consonancia con la representación la experiencia del estrés como sobrecarga e intensificación del trabajo, la presión es causada externamente por un “ellos” distante, frío y codicioso. Una representación que se hace cuerpo en las prácticas y relaciones cotidianas que se dan en el call center, la materialidad de un cuerpo que se obligado a cambiarse de

asiento sin una razón, de un documento firmado con el compromiso a cumplir unos objetivos, de un grito que increpa ante un posible retraso.

\* \* \*

En el modo en el que los consultores confieren sentido a las medidas empresariales orientadas al cumplimiento de los objetivos se encuentran importantes diferencias con respecto al tele-marketing. Una de las imágenes destacables cuando se trata la relación con la empresa es la de *un poder anónimo*, no ejercido por personas concretas:

El tercer componente de relaciones en [la consultora donde trabajo], diría yo, es... la... Es que *no tiene cara*. Hay una persona a quien dirijo este sentimiento, es decir... pero son *tus compañeros*: “Macho, que estamos aquí y que no cobramos nada”. Es que... *la forma en que te trata como empresa* entera yo creo que es muy fácil que odies esto. Yo creo que lo que digo... yo creo que para mí, un sentimiento que yo me he llevado de la firma, de esta empresa, que la gente, mucha gente, *no sienten mucha lealtad a la firma en sí, pero sí entre sus compañeros* (C1).

La firma “no tiene cara” y el modo en el que trata a los empleados, desde la óptica de Chris, facilita que la odies y que no se genere una lealtad; algo que sí sucede con los compañeros. El anonimato es expresión de una composición experiencial específica que tiene efectos a la hora de entender lo que ocurre en el trabajo. Uno de estos efectos es la dilución del sistema de responsabilidades (Sennett, 2000: cap. 3), algo clave cuando hay conflictos y problemas. Para Ross, que sufrió frecuentes episodios de desmayos que vinculaba a cuestiones laborales, ese anonimato incrementa la desorientación, la impotencia y la rabia:

Y te jode, y te jode, y te da tanta confusión, porque [esta empresa] llega a ser *una estructura sin cabeza*... Tú no sabes quién... Yo sí *culpo* a mi jefa, culpo... pero después que has estado mal, tampoco la culpo mucho, porque ella tampoco estaba muy bien para pararme a mí. A su jefe, pero tampoco, porque él tampoco, porque él también se desmayó... Empiezas a tirar para adelante, porque dices... pues sí, a la hija puta que dijo que la culpa era de los consultores... Pues sí la culpo por ignorancia y porque es ciega. Pero después ¿a quién más? ¿*Quién?* ¿A quién de recursos humanos? ¿A la entidad? ¿Al socio al que *nunca le he visto la cara?* ¿Al socio del socio?... (C8).

Como se aprecia en estos fragmentos, el anonimato también es expresión de la no identificación plena entre la empresa y los jefes concretos, tal y como ocurría en los call center. La “entidad” (el término usado ya es significativo) es más abstracta, compleja y despersonalizada: “sin rostro”, “sin cabeza”. Ahora bien, si en los dos fragmentos citados hay elementos característicos de la relación entre trabajador y organización, la confrontación que expresan (odio, falta de lealtad, culpabilización...) no representa las posiciones más frecuentes entre los casos entrevistados. El propio Chris, que planteaba el odio que le produce la firma, comentaba poco después

en la entrevista: “Al minuto que conoces al socio éste o el otro, o el gerente o el señor, son... suelen ser muy buena gente. Yo no me he cruzado con ninguna persona que no me haya caído bien” (C1). Y un poco más adelante, al respecto de la lealtad: “Yo me siento de [esta firma], bastante de [esta firma]. Y que no es que no me iría a [otra firma de la competencia] o a otra cosa pero [...] Pero yo siento esto porque me ha dado lo que necesitaba yo” (C1).

Es habitual que los trabajadores afirmen “la piña que hacen” con sus compañeros y las buenas relaciones que establecen con los cargos superiores. Mejor dicho: los cargos superiores son generalmente entendidos como compañeros. La separación física y simbólica entre diferentes estamentos de la empresa se difumina, a causa de un diseño específico de los espacios y las relaciones, algo que, se debe insistir, no les resta jerarquía. En palabras de Marta: “Hay muy buen rollo con los jefes. Yo a nadie le he hablado de usted” (CCM2). Tal y como se vio, esta cercanía es experimentada como una participación en el poder y como la consecución de una reputación pública. Reflejo, al fin y al cabo, de un vínculo de deseo y de identificación por parte de los empleados. Tanto es así que abundan los relatos en los que el esfuerzo y el sufrimiento, producto de la intensificación del trabajo, son asociados a la fraternidad, la solidaridad y la amistad con los superiores: “Al final, si me tengo que quedar me quedo por mis clientes internos<sup>166</sup>. *Si tengo que sufrir, sufro con ellos*” (CCM2). En términos muy parecidos Lara comenta:

Si me hubiese pedido un día que había que quedarse toda la noche para hacer algo yo lo hubiese hecho porque... ¿Sabes lo que te digo, no? *Por él* [el superior], *lo que sea* (C5).

En efecto, C5 protagoniza una situación de confraternidad tal que durante la entrevista llega a emocionarse al rememorar el apoyo y la confianza prestada por su jefe y una subalterna ante una situación de gran esfuerzo y desgaste emocional.

Entonces él me dijo... es que claro, esto *me emociona*, porque es como que le *tengo mucho cariño a ese jefe*. Entonces él me dijo “*yo confío en ti*, tú tienes que hacerte al cliente y lo vas a hacer *prácticamente sola*, yo te voy a supervisar de alguna forma pero... *exigencia máxima ¿vale?*” [...] Entonces fueron dos semanas mortales, en las que había que terminarlo todo (C5).

La confianza, que es traducida, por una parte, en cesión de responsabilidad ante una exigencia laboral enorme y, por otra, en un reconocimiento profesional en potencia (o proyectado al futuro), inflama una motivación suficiente para aumentar el rendimiento. Pero dicha energía no consiste en la simple respuesta a una demanda externa, como expresaban las relaciones de

---

<sup>166</sup> Esa es la significativa denominación de los socios de la propia empresa para el departamento de recursos humanos.

mando en el telemarketing. Si el mecanismo funciona es porque está atravesado por un vínculo afectivo, vínculo que *apuesta* la imagen que Lara tiene de sí misma a través de la mirada de su jefe, o en otras palabras, moviliza un repliegue subjetivo del empleado a través de un sistema de interacción social basado en el reconocimiento<sup>167</sup>.

Se aprecia, en suma, la existencia de un mecanismo intensificador de tipo psicosocial que enlaza la proximidad socioafectiva de los empleados y sus superiores con una distribución de la responsabilidad. Para Nieves, por ejemplo, la clave de la gestión de un equipo reside en “hacer partícipe a todos los trabajadores”: “Hacerle ver que el proyecto no es mío [...] Que *el proyecto es de todos*” (C2). Así, formar parte de un mismo proyecto laboral implica cierta unión afectiva, una reciprocidad en el trato pero también en la asunción de carga de trabajo. Esta cesión de responsabilidades en cascada tiene como consecuencia que la relación de mando jerárquica (por la cual los empleados les deben el trabajo a sus superiores) pase a ser planteada de manera reticular, en la que el individuo debe afrontar autónomamente las tareas y el liderazgo consiste en producir sinergias positivas de motivación y reputación (Sennett, 2000). En los términos de Aubert y Gaulejac (1993: 36), “el trabajador se vuelve su propio patrón”. Por ello, los éxitos y fracasos de su labor recaen sobre sí mismo en términos de autoafirmación (o autonegación), como en él o ella se anudaban las diferentes tramas de seguimiento tejidas por instancias como sus compañeros, la empresa o el cliente. Nieves aconseja nuevamente al respecto:

Y dices: “oye pues mira, esto lo he hecho y lo he hecho fenomenal y estoy súper contenta. Y se lo envió al de arriba y me siento fenomenal porque he echado todo el tiempo que tenía que haber echado, y encima he pensado cosas nuevas que a nadie se le habían ocurrido...” O sea, *ese tipo de cosas es la que hay que buscar en la gente* (C2).

Ahora cabe preguntarse: ¿se desplaza la relación de cercanía con los superiores a la relación con la empresa? La concepción de los superiores como compañeros ¿puede traducirse en una identificación con la empresa y en uno mismo como parte de ella? En este punto se encuentran en las entrevistas un continuo de posicionamientos entre la fusión total, el amor a la firma, y el rechazo, con expresiones de muy claras odio o resentimiento; polaridades muchas veces asumidas por la misma persona. Las posturas más opuestas a la organización suelen relacionarse con vivencias traumáticas (jefes agresivos, crisis personales, enfermedades relacionadas con el trabajo...), o el mantenimiento de unas condiciones laborales insuficientes (generalmente sala-

---

<sup>167</sup> Nos detendremos en los mecanismos psicosociales relacionados con el reconocimiento en el sexto capítulo.

riales). Por su parte, las posiciones más apegadas son adoptadas por personas en cargos corporativos (socios, personal de recursos humanos).

Ahora bien, si algo prima en el conjunto de los casos es la trascendencia de la identificación con la empresa al conjunto del sector profesional. Se trata de una filiación con la consultoría, entendida como un estilo de vida, un proceso de crecimiento profesional o la reputación de la actividad, los clientes y los rascacielos que los cobijan. Indicador de ello es la homogeneidad de la cultura corporativa que se fomenta en el conjunto de las *Big Four* (Alvesson *et al.*, 2001). No es extraño por tanto que ni a los empleados (ni a las empresas) les resulte problemática una concepción instrumental de la relación contractual y una “promiscuidad” entre diferentes consultoras, en una constante búsqueda por ofertas de trabajo mejor cotizadas, expresión del valor de la movilidad constante y de una actitud oportunista (apartado 5. II. 3).

En resumen, desde la óptica de los consultores la empresa no se consolida discursivamente en un “ellos”, como en el sector del telemarketing; no se personaliza ni se localiza como el marco de las estrategias de control gerencial. Estas, más bien, se esfuman en un poder anónimo, sin rostro. La empresa, por tanto, se abstrae en una “entidad” en las que solo unos pocos se identifican por completo y con la que la mayor parte oscilan en una contradictoria relación afectiva e instrumental. A ello apunta el comentario de Nieves sobre el lenguaje corporativo que usa frente a sus subalternos:

Hay una cosa muy curiosa que *nosotros* siempre hacemos cuando hablamos, que es cuando, yo qué sé, de repente te viene alguien y te dice: “Oye que *te he hecho*...” yo qué sé, “que he hecho el análisis económico y te lo he guardado”. Y es como: no, no, no, “te he hecho” no; “*he hecho*”, “*hemos hecho*” o “*nos hemos hecho*”... (C2).

La traducción de los procesos de identificación de los consultores con la organización al lenguaje ordinario se manifiesta con claridad en este fragmento. En él se parte de un “nosotros”, erigido como la posición de identificación plena en la que la enunciadora (una gerente que lleva seis años en la empresa) es la organización. Esta nos cuenta como pretende mentalizar a un empleado, el cual expresa el resultado de trabajo en el esquema jerárquico de mando (“te he hecho”), en la utilización de una nueva sintaxis subjetivadora: el empleado no solo es la “primera persona” en la realización del trabajo, también es la última o a quien va dirigido. En términos lingüísticos, el sujeto debe descargarse de todo “objeto indirecto”: el trabajo no se hace “a un jefe” o “a una empresa”, la dirección de su producto debe replegarse en el propio trabajador, responsable total, y de alguna manera, razón plena de la existencia del producto de trabajo en sí. Pero aún hay más. En la proposición de esa sintaxis, la gerente invita al empleado a la

ocupación de una subjetividad marcada por el plural (de “he hecho” a “hemos hecho”), en la que este puede ser partícipe de la (id)entidad empresarial, de la cual pasaría a emanar el flujo de acción laboral (“la empresa hemos hecho...”). Yendo más lejos, en un alarde hiperbólico, Nieves llega a plantear una tercera opción forzando el lenguaje en un “nos hemos hecho” que pierde ya el sentido pragmático en el contexto sociolingüístico y se adentra aún más en la lógica autorreferencial de la dirección del trabajo: lo que hacemos lo hacemos para nosotros mismos. En resumen puede afirmarse que esa vibración, ese salto dubitativo, entre el yo y el nosotros como moradas subjetivas que propone la gerente al empleado expresa una dualidad irresoluble entre el fuerte individualismo que abunda en la consultoría y las estrategias de identificación corporativa que pretende fusionar el yo en un nosotros empresarial.

La experiencia del estrés en tanto que sobrecarga internalizada se divisa en la comprensión de unos objetivos que pese al estar marcados por una organización empresarial y concebidos en el contexto de unas relaciones laborales, son planteados por los empleados como subyugados a sus metas personales: crecimiento profesional, aprendizaje, realización personal, reputación, etc. Es por ello, que cuando los entrevistados plantean las razones de su esfuerzo encontramos comúnmente a un sujeto replegado sobre sí mismo:

Yo trabajé para mí mismo, daba igual el dinero que me pagaban en este momento, quería probarme a mí que lo podía hacer (C1).

Tengo miedo de decepcionar. No del despido, de decepcionar. Decepcionar a mi jefe, a mí misma... Vamos, a mí misma más que todo (C6).

Una rueda de competitividad, pero contigo misma [...] por cumplir con una misma (C5).

El consultor se posiciona en el puesto del capataz que vigila con atención sus propios movimientos, del tutor que se anima a continuar y del gestor que valora si los resultados cumplen con las expectativas. Ello no significa que los mecanismos de control externos dejen de ser eficaces o que los trabajadores los olviden. Al contrario, hay buenas razones para defender que la asunción individual de la función de autogobierno se asienta en una red de técnicas corporativas de seguimiento y vigilancia, y en la promoción de tecnologías como los portátiles o los móviles, que habilitan un espacio sociolaboral descentralizado y flexible. Igualmente, en los relatos de los consultores aparecen jefes exigentes y clientes tiránicos como casos paradigmáticos de aquellas demandas que se configuran externamente al empleado. Sin embargo, estas instancias siempre penden de un sujeto que se autoafirma (o se autoniega). En palabras de Aubert y Gaulejac (1993: 50):

El trabajo es un deber para con el grupo y *para con uno mismo*; formando parte de los proyectos de la empresa el individuo da sentido a su vida, encuentra una razón para existir cuando los sis-

temas tradicionales ya no sirven. Más aún, esta incorporación de los valores morales individuales a un proyecto común sienta las bases para el autocontrol que este sistema necesita y sin el cual no podría funcionar.

\*       \*       \*

En esta sección hemos analizado cómo se configuran las relaciones de poder en ambos ámbitos profesionales. Para ello se ha hecho uso de las herramientas conceptuales de Foucault, comprobando como en ambos casos se da una articulación compleja de mecanismos y racionalidades propias de los modelos soberano-jurídico, disciplinar y securitario-gubernamental. Dicho esto, la organización de los call center muestran una preponderancia de técnicas disciplinares, en la importancia que se concede a la racionalización de la organización socioespacial y a la vigilancia dentro de un sistema sociotécnico de control planificado de manera muy rígida. En consultoría, en cambio, la lógica gubernamental (del “dejar hacer”) cobra protagonismo. Por una parte, la organización sociolaboral se flexibiliza hasta la disolución de sus propios límites espaciotemporales. Por otra, las tramas de seguimiento se condensan en dinámicas en las que el trabajador queda como instancia fundamental de (auto)evaluación.

Debido a lo anterior, el ejercicio del control aparece en los relatos de los consultores como algo anónimo e impersonal. Los cargos superiores no llegan a ocupar por una posición de equivalencia a la empresa o a las estrategias gerenciales (un “ellos”, como para los teleoperadores), sino que se mantienen en una mayor proximidad socioafectiva en el conjunto de los empleados. De esta manera, la cultura corporativa sale al encuentro de los empleados con vistas a, de un lado, integrarlos en una identidad empresarial común, y de otro, a exigirles que se afirmen como entes individuales y autosuficientes capaces de responsabilizarse de una alta carga de trabajo. Estas dos vías, como se ha visto, pueden articularse felizmente en el esquema de confluencia de intereses entre individuo y organización llegando a formarse cierta lealtad y amor a la empresa. Sin embargo, dicha fusión siempre está amenazada por una concepción instrumental y oportunista en la que el individuo se impone como entidad protagonista de las relaciones laborales. En comparación con las representaciones del control en telemarketing (que funden la empresa y la gerencia en una entidad coherente y externa), en consultoría el ensanchamiento del individuo, potenciado por modos de organización del trabajo basados en la distribución de la responsabilidad y una búsqueda exaltada por el reconocimiento, resta espacio a la exterioridad de los mecanismos de poder. En armonía con la “desviación de la conflictividad vertical” entre trabajador y organización tales mecanismos de poder son interiorizados por el propio sujeto convertido en “un patrón de sí mismo”.





## 5. IV

### *INERCIA*

Una vez que estás ahí dentro, te dejas llevar por la *inercia* (C5).

El principio de inercia vale para todo y aquí estamos incluidos todas las personas, cuando estás en movimiento, cuando estás haciendo cosas pues estás en la dinámica, en la inercia de hacer, de hacer, de hacer, de hacer, de hacer y estás ahí metido y te está gustando (CCS1).

Quizás esto no se parezca tanto al ejercicio del poder como imaginábamos, pero lo es y en su forma más insidiosa: la estructuración de las elecciones como para hacer aparecer una de ellas como “obvia” (Becker, 2009: 108).

Cuando Yolanda es preguntada sobre aquellas cosas que le gustan del trabajo como teleoperadora suelta una carcajada. “Hombre, gustar, gustar...” responde con sorna, como si la pregunta fuera sorprendente o como si fuese difícil imaginar aspectos atractivos en la teleoperación. Tras una pausa breve, sin embargo, comenta:

Hombre, gustar, que no tiene nada de... que *no es un trabajo de esfuerzo*. Que *no es muy cansado*. Que bueno, quieras que no, *estás calentito* y no tienes... O sea, tú *estás sentada* y en tu silla con un ordenador. Es lo que mejor está. [...] Tienes tu botella de agua, tienes un descanso cada... Cada hora tienes cinco minutos de descanso. Entonces, eso son las cosas que tiene buenas. Luego tiene otras malas, pero... Pero bueno, en principio eso es lo que es *cómodo*. Que llegas, tú te sientas, *no como otra gente, a lo mejor tiene que trabajar en la calle o tienes que limpiar*. Llegas, te sientas y tú *lo único que tienes que hacer es hablar* (T6).

Si se desplaza la atención a la consultoría, resulta inconcebible que factores como la comodidad, el asiento o el “estar calentito” se destaquen en las valoraciones positivas que los empleados hacen de su actividad laboral, como se aprecia en el siguiente comentario de Jorge ante la misma pregunta:

El trabajo es muy *interesante*. Yo soy una persona que me ha gustado mucho que me metan mucha *caña*, y estar... Y *conocer los nervios del trabajo* y del día a día, hablar con el cliente. Me gusta bastante, me está gustando bastante. Y a fin de cuentas, es *manejo de equipos, manejos de situaciones*

*comprometidas, manejo de recursos*, tanto humanos como económicos. Que es algo muy parecido a lo que podría hacer en una obra, como *jefe de obra*. [...] Algo que me resulta, en ese sentido, me resulta *muy familiar* (C3).

Analizar la fuerte disparidad entre ambas formulaciones de la experiencia laboral exige tomar en consideración elementos que van más allá de sus respectivos centros de trabajo y entender sus casos a lo largo de diferentes procesos de socialización y de una serie de posiciones en el espacio social. A ello apunta precisamente la respuesta de Yolanda (T6), cuya valoración del trabajo se va dibujando negativamente (“*no es un trabajo de esfuerzo*”, “*no es muy cansado*”) en relación con posiciones de referencia que llegan a hacerse explícitas en la alusión a esa “otra gente” que “tiene que trabajar en la calle o tiene que limpiar”. Ese enmarcado pone en relieve el universo laboral que le circunda y, más concretamente, las posiciones sociales que personifican sus padres, quienes antes de estar desempleados trabajaban en el sector de la limpieza (doméstica en el caso de la madre, industrial en el caso del padre). De esta manera, para Yolanda el ámbito laboral es un mundo en el que habitan cuerpos expuestos al frío, personas que expresan agotamiento físico al final de su jornada. Un horizonte de posibilidad que se va conformando, como se verá, a lo largo de su propio trayecto social. Frente a otras posibles dedicaciones, en su trabajo como teleoperadora está sentada, resguardada, dispone de descansos y puede beber agua de su botella. Es por tanto en esos términos relativos a su perspectiva en los que se trata de un “trabajo cómodo”. Al fin y al cabo, como ella misma expresa, “lo único que tienes que hacer es hablar”.

Por su parte, Jorge (C3) aprecia precisamente el esfuerzo que le exige su empleo, lo que asocia a un “modo de ser” (“soy una persona que me ha gustado mucho que me metan mucha caña”). La exigencia que plantea, lejos de un esfuerzo físico, refiere a “los nervios del trabajo”, lo que ejemplifica con la relación con los clientes, el manejo de “situaciones comprometidas”, gestión de recursos y la dirección de equipos. Aspectos todo ellos que se relacionan con la asunción de responsabilidad, liderazgo y con aquellos elementos de estatus que ello acompaña. Jorge, al igual que Yolanda hace uso de una comparación para presentarnos su opinión, aludiendo a la figura del “jefe de obra”. Esta comparación no es casual, ya que Jorge estudió la licenciatura de Ingeniería de caminos, canales y puertos y, de hecho, fue la falta de perspectivas profesionales en dicho sector lo que le llevó a la consultoría. De este modo, si el trabajo le gusta es en cierto modo porque comparte rasgos con aquello para lo que estudió o, más allá, con el horizonte de referencias y expectativas que se le han abierto y que hacen de la consultoría algo “familiar”. Esa es la perspectiva en la que se va sedimentando la aspiración a un alto nivel de exigencia

laboral, entendida como responsabilidad y reputación, y que enmarca la consultoría como un “trabajo interesante”.

\*       \*       \*

Hasta ahora hemos visto cómo las corrientes prácticas en los centros de trabajo articulan diferentes modalidades de intensificación del trabajo, lo que sienta las bases para que la experiencia del estrés entendido como sobrecarga aloje tendencialmente unos u otros sentidos. Así, como se ha planteado en la sección 5. II, el flujo de actividad en las consultorías se caracteriza por un dinamismo en el que el sujeto figura erigirse como causa fundamental de la acción. Ello debe asociarse a una serie de disposiciones que encarnan los consultores, tales como la proactividad, la sociabilidad, el desenvolvimiento y el oportunismo. En contraposición, los teleoperadores realizan una actividad fuertemente rutinizada, ante la cual se les solicita ser pacientes, resignarse y adaptarse a los interlocutores. Las formas de organización del trabajo fomentan la creencia y proyectan la imagen de un sujeto cuya agencia es limitada. A continuación, en el apartado 5. III, se ha tratado cómo los consultores tienden a internalizar las formas de control en tanto que mecanismos de autoevaluación e implicación personal en el trabajo; mientras que la organización espacial y el entramado tecnológico y administrativo de los call center potencia que los teleoperadores identifiquen las dinámicas de control con la empresa y sus superiores y por tanto que lo expresen como algo externo que coarta su libertad.

En este apartado entroncaremos el análisis desde una consideración de los trabajadores en tanto que partícipes de un sistema de trayectorias en el espacio social, de manera que se podrán relacionar estas con estrategias empresariales y formas de organizar el trabajo. Por un lado, los trabajadores cuentan con inercias derivadas de sus propios itinerarios y las formas de socialización en las que han participado. Ello les “familiariza” con ciertos contextos prácticos, enmarca sus expectativas y pone a su disposición diferentes tipos de recursos que pueden capitalizar en unos u otros campos sociales<sup>168</sup>. Por otro, las empresas utilizan a su favor la estratificación social a través de la segmentación del mercado laboral, apoyando sus formas de organización del trabajo en perfiles sociales a los que se atribuyen ciertas disposiciones (Offe, 1992). Estos componen modelos normativos que son proyectados y fomentados por las empresas, hasta el punto en el que se pueden concebir como estrategias de socialización que implican la conferencia de nuevas inercias y afectan de manera crucial a los itinerarios de los sujetos. En este sentido, ve-

---

<sup>168</sup> Este apartado está influido por la aproximación sociológica de Bourdieu (2007, 1999) así como de autores y autoras que han desarrollado sus teorías, como: Passeron (1983), Dubar (2002), Lahire (2004), Skeggs (1997), Martín Criado (2000, 1998), entre otros.

remos como la consultoría encauce las inercias individuales en una “sociabilidad centrípeta”, que tiene como centro el propio trabajo y las relaciones que se dan en él; mientras que los call center fomentan una deriva “centrífuga”, separando a los trabajadores, su identidad y sus afectos de su experiencia profesional. Analizar la articulación entre los itinerarios y las estrategias empresariales contribuirá a la comprensión de los sentidos que se ponen en juego en torno a la experiencia de estrés en tanto que sobrecarga laboral.

### ***1. Diferentes puntos de partida en un trasfondo similar: Los itinerarios de los consultores***

Como, bueno, mi background, mi “de dónde he venido” no es típico... pero al final las trece personas que entramos juntos fuimos parecidos en muchas formas. ¿Por qué? Porque somos gente que hemos vivido toda la vida sacando muy buenas notas, trabajando muy duro y con... y queriendo trabajar. Nadie entra en esta empresa pensando que van a estar viviendo fácil. [...] Y al final yo creo que la gente aguanta. Porque aguanta, porque son gente acostumbrada a la presión, con... bueno, con grandes esperanzas (C1).

Con respecto a la clase social de procedencia entre los consultores entrevistados, tal y como se presenta en el Anexo 1, si atendemos a la cualificación de los padres habría que destacar en primer lugar la *preponderancia de hogares de clases medias*. Así, en casi en la totalidad de los casos, los padres (y en muchos casos también las madres) han cursado estudios universitarios. Dentro de este conjunto amplio de posiciones sociales asociadas a las clases medias se infiere del conjunto de entrevistados una fracción más próxima a las clases populares –Marga (C7) y Marta (CCM2)<sup>169</sup>– y otra tendente a posiciones más altas. En este sentido, el dato de que algunos sujetos –Chris (C1), Luis (C4), Lucas (CCM1) y Rafael (CCM3)<sup>170</sup>– accedieran a estudios

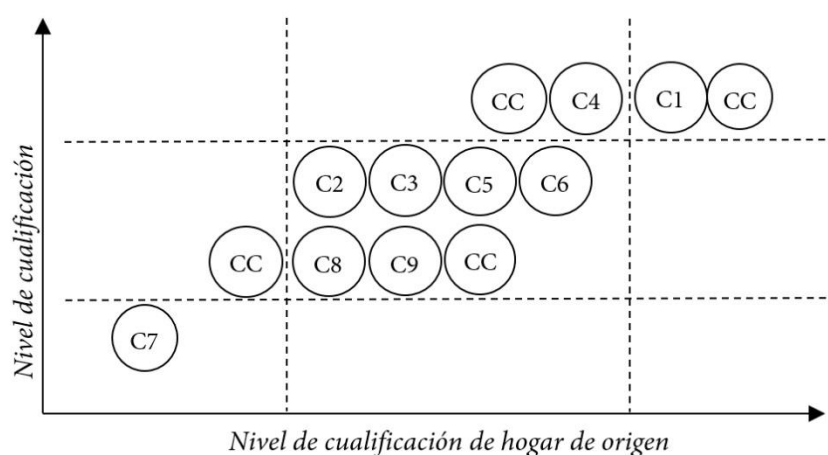
---

<sup>169</sup> De hecho, la posición sociolaboral de estos dos casos es diferente al resto. Marga (C7) ha trabajado para consultoría sin llegar a hacerlo en una alta consultora. Por su parte Marta ha accedido, desde su licenciatura de psicología, a una posición corporativa (en el departamento de recursos humanos) y no como junior. La proyección profesional de ambas es por tanto tendencialmente de menor alcance.

<sup>170</sup> No he logrado datos concretos sobre CCM3, el cargo más alto entrevistado. Su temprana experiencia formativa internacional, no obstante, podría indicar el acceso a recursos económicos en el hogar de origen.

en centros privados puede ser tomado como indicador de una mayor solvencia económica o al menos de una mayor inversión en el campo escolar. Si bien estos datos no son determinantes permiten referirnos a un conjunto relacional y plural de posiciones con respecto al acceso de recursos que funcionan como capitales económicos, sociales y culturales, lo que puede traducirse en la adquisición de una serie de disposiciones y en un ajuste más fácil a diferentes ámbitos prácticos, como por ejemplo el escolar o el laboral<sup>171</sup>. Por ejemplo, del conjunto de entrevistas se infiere que los entrevistados dispusieron de suficientes recursos para estudiar en la universidad sin tener que trabajar o sin que ello supusiera un fuerte esfuerzo económico a sus familias; con la excepción de Marga (C7), cuyos padres no tienen estudios universitarios y sus estudios superiores fueron facilitados por una beca del Estado.

**Gráfico 7. Posiciones sociales de partida (consultores)**



Fuente: Elaboración propia.

Más allá de la disponibilidad de recursos económicos, numerosas investigaciones han señalado la importancia de todo un conjunto de las redes de contactos y el “crédito social” movilizables por las *familias de origen* a la hora de reproducir su posición social, por ejemplo, para obtener información y lograr mejores puestos de trabajo (Martínez García, 2009; Fernández Enguita, 2010). Además, se debe considerar toda una serie de disposiciones que los sujetos van encarnando desde su socialización primaria: capacitaciones prácticas que facilitan el ajuste de los

<sup>171</sup> Como sintetiza Casal y otros (1990: 117):

El reparto de oportunidades laborales está condicionado inicialmente por el reparto previo de oportunidades formativas, esto es, por el nivel de estudios reglados y no reglados alcanzado. Influye también de manera directa la familia de origen, actuando como la principal agencia de empleo. (...) En el acceso al puesto de trabajo concreto, la calidad del mismo, una vez pasado el filtro de género, vuelven a actuar los estudios, el territorio y la familia de origen como factores determinantes del reparto desigual de las oportunidades.

sujetos a situaciones interactivas; habilidades lingüísticas y un repertorio de acciones sobre sí mismos (autocontrol, sacrificio, asunción de riesgos, incitación a la acción, deleite, recreación...) que son sutilmente alentadas o desalentadas a través de situaciones interactivas recurrentes en el trayecto biográfico (Paugh, 2005). Orientaciones afectivas y motivacionales, por tanto, que adquieren la forma de preferencias, fantasías, miedos o repulsas, desde las que ciertas proyecciones y aspiraciones al éxito profesional son más posibles y deseables, como resultado de procesos complejos de habituación, negociación y conflicto entre expectativas propias y ajenas. Pero también formas de autodefinición, imágenes de uno mismo que se tejen en relación a los mundos prácticos habitados (Davidson, 2011).

Los relatos biográficos de los entrevistados sugieren estampas de una socialización que armoniza con un tránsito exitoso por el ámbito escolar y una posterior asimilación a profesiones calificadas caracterizadas por ser exigentes, como es el caso de la consultoría. Un primer aspecto de las formas de socialización se refiere a la importante valoración familiar de lo escolar y de la consecución de buenos resultados académicos, traducida en la facilitación para el trabajo escolar y en el reconocimiento por los buenos resultados, el apoyo ante las dificultades y la sanción ante la irresponsabilidad. La inversión en el campo escolar ha constituido una estrategia fundamental en la reproducción o promoción social de las clases medias, así como de las populares (si bien esta varía mucho según aspectos como el hábitat o el género...). Tener una buena formación se convierte para muchas familias en una prioridad, algo que requiere un esfuerzo y un aprovechamiento del tiempo. Así Chris nos comenta su apuesta por aprender castellano:

Estoy muy cómodo y me gusta [el ambiente laboral de Londres] pero... Bueno, quiero decir que soy un poco más aventurero que esto y con lo cual fui el primero que me salí de esto, que me fui al extranjero para intentar vivir, aprender castellano era superimportante para mí. Quería... No quería perder el tiempo... Lo que había estado estudiando, que había sido sólo tres años y luego, como he dicho, dos meses en Ecuador (C1).

La importancia de aprender idiomas ejemplifica un segundo aspecto de estos modos de socialización: la concepción de usos muy estructurados e intensificados del tiempo no escolar, que en el caso de muchas experiencias infantiles implica una asistencia continua a actividades “extra”-escolares como idiomas, música o deportes (Bonal y Tarabini, 2012: 13). Estilos de crianza propios de las clases medias y altas de países occidentales, que conciben a los niños como proyectos en los que fomentar habilidades y talentos en términos semi-curriculares, llamados por Lareau (2000) “cultivación coordinada”. En esta línea, es también habitual en estas formas de socialización la promoción de experiencias internacionales desde la juventud a través del aprendizaje de idiomas, viajes al extranjero en verano e intercambios.

En tercer lugar, aparecen en las entrevistas alusiones constantes a trayectorias profesionales cualificadas y relatos de vidas laborales vocacionales de personas cercanas (familiares o grupo de pares). Ello contribuye a la atribución al mundo del trabajo de un valor social distintivo (como signo de estatus) y de un sentido identitario ligado a la expresión del individuo y a su desarrollo personal. Referencias frente a las cuales el sujeto se compara y se evalúa:

Joder, debería ser capaz de hacerlo” [en referencia a los resultados que le exigen]. Claro, mi hermano trabaja un huevo, mis padres siempre han trabajado, mi... Ves a mi hermano [también consultor] que, y es verdad, que son las 11 de la noche en Italia, y como si nada... (C8).

Basándose en el trabajo de Elias (1999 y 1989), Martín Criado y otros (2000b) analizan cómo las “familias a la medida de la escuela”, más cercanas a la norma escolar, fomentan disposiciones al autocontrol (basado en la postergación de las gratificaciones a favor de la consecución de objetivos futuros), la previsión, la constancia y la creencia en un sistema meritocrático en el que es efectivo esforzarse, ya que de hecho generalmente se disponen de mejores condiciones y más recursos para que dicha inversión tenga éxito (*Ibíd.*: 60 ss.). El repertorio de prácticas educativas mediante las cuales se fomentan estos elementos es así más común entre aquellas familias con unas determinadas condiciones sociales de existencia y estrategias de reproducción social. Aquellas, por ejemplo, que cuentan con más estabilidad, seguridad y disponibilidad de tiempo y/o dinero por parte de los padres. Pero también las que muestran más familiaridad con la escuela e involucran a sus hijos en la aspiración por lograr éxitos académicos y en la creencia de que estos son eficaces en el logro de valores sociales (estatus, reconocimiento, dinero...) (*Ibíd.*: 74). Esto es precisamente lo que lleva a familias de los estratos medios, amplias en capital cultural pero no económico, a invertir y tener éxito en el capital escolar, y no tanto a las de clases populares.

Además, las formas de autoridad de estas familias basan los premios y castigos en la intención o el motivo de las acciones. Con ello tienden a una internalización de la relación de poder y una disposición a la introspección y la responsabilidad individual (Kohn, 1980). Martín Criado y otros (2000b: 287 ss.) denominan a estas configuraciones familiares como “disciplinares-normalizadoras”, pues inculcan la autodisciplina mediante un sistema de normas estables e impersonales ante el que cualquier desviación debe ser rectificada, y cuya legitimidad reposa en el recurso a una racionalidad dialogante y una relación paterno-filial basada en la confianza.

Caracterizados algunos rasgos de la socialización en relación con el origen socioeconómico de las familias, pasamos a atender a los *procesos de cualificación formal*, factor igualmente clave de estratificación. Todas las personas que trabajan como consultoras han superado sus estudios



superiores, debido a que es un requisito fundamental en los procesos de selección. El tránsito de algunos entrevistados (C1, C4, CCM1, CCM3) por centros de educación privados y de prestigio (Universidad de Comillas, máster MBA) supondrían en este punto un tipo de credencial superior. A ello hay que añadir que las personas con más de dos años en alta consultoría realizan una especialización (máster o postgrado) que las propias empresas ofrecen (como requisito).

Además de la importancia de la cualificación como acceso formal a diferentes ámbitos profesionales, la universidad es citada frecuentemente en las entrevistas como un contexto que mantiene una relación de analogía con la consultoría. Por una parte, se enfatiza el carácter distendido de las relaciones personales asociado a la homogeneidad grupal, especialmente en términos de edad:

Mi grupo de trabajo éramos cinco chicos y cuatro chicas. De la misma edad, o sea que, vamos, era como en la universidad... Buen ambiente. Nos hicimos un grupillo súper majo (C5).

Por otra, algunos localizan los estudios superiores como un contexto exigente y con un ritmo elevado, si bien es recurrente afirmar que la universidad no enseña las competencias concretas que se utilizan en el puesto de trabajo:

Es una escuela de negocios y todo eso. La verdad es que no me arrepiento. Mucha presión, pero bueno. Se curra, se curra un huevo, pero bueno (CCM1).

Porque realmente en la universidad aprendes mucho... en la universidad aprendes a asimilar como información compleja y aplicarla, pero no sabes trabajar. No sabes lo que es estar en una oficina, la rutina diaria, no sabes... que es otra cosa (C1).

Si la familia supone un primer ámbito de socialización configurado por relaciones de autoridad, el paso por las instituciones académicas ha sido también frecuentemente visto como la inscripción en economías de poder que se replican en el ámbito laboral (Davidson, 2011). En palabras de Nieves, estudiante de Derecho y ADE: “El nivel de exigencia de la carrera es bastante alto, entonces, yo creo que eso ya... sí que te... *coges el ritmo*. Entonces, te cuesta adaptarte menos a estos sitios” (C2). Aspectos como el carácter centralizado, abstracto y normalizador de los procedimientos de rendimiento de cuentas y de autoinspección que son los exámenes y demás evaluaciones, los disciplinas corporales a las que obliga el espacio escolar o la organización del tiempo y las tareas basadas en el máximo rendimiento y el orden, ayudan a los estudiantes a “coger el ritmo” de los modos de estar y las dinámicas prácticas que confrontarán en futuros puestos de trabajo. De igual modo, durante la formación, se despliegan y asimilan relatos anticipatorios, formas de ver el mundo y todo un conjunto de valores, imágenes y símbolos

(Jocuns y Stevens, 2008). Recogiendo la metáfora que utiliza Nieves, el paso por la universidad habitúa a patrones rítmicos que facilitarán la coordinación con cadencias en el futuro, esto es, promueve la encarnación de una serie de disposiciones prácticas inerciales que son valoradas en los entornos laborales cualificados.

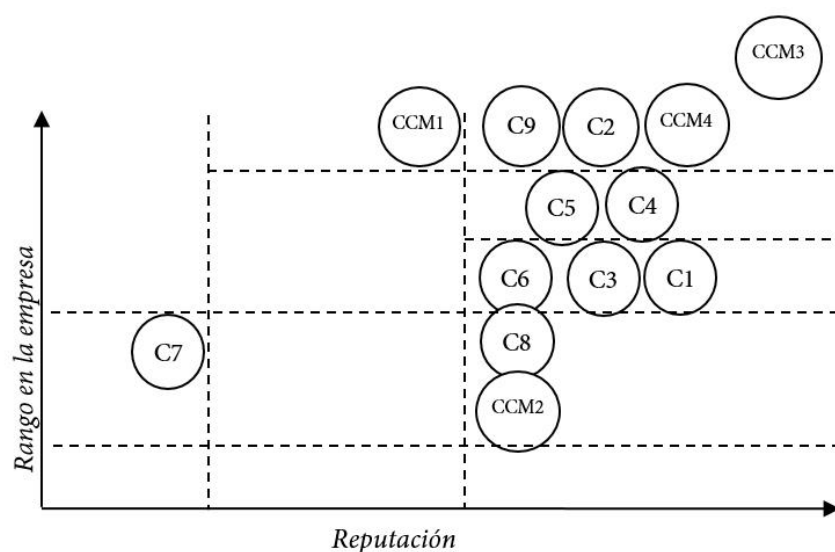
La importancia otorgada a la cualificación en la alta consultoría se aprecia en sus *formas de inserción laboral*, basadas en la contratación de gente joven y el contacto con las universidades a través de foros de empleo y convenios de prácticas, lo que fomenta un ingreso inmediato de los estudiantes tras finalizar sus titulaciones<sup>172</sup>. El hecho de superar estudios universitarios y ocupar de un puesto de trabajo a través de un contrato fijo (aproximadamente, el 90% dispone de uno) sitúa a estos jóvenes consultores entrevistados en lo que Cardenal (2006: 135) denomina “el espacio de integración plena”. A través de una trayectoria de “éxito precoz” terminan ocupando una posición ventajosa en relación a la totalidad de las transiciones al mundo del trabajo (Casal, 1999: 156). Efectivamente, tanto los estudiantes del ámbito disciplinar técnico-científico (ingenierías) como aquellos que provienen de las ciencias sociales más cercanas al mundo empresarial (Derecho, Economía y ADE) encuentran en el sector de la consultoría un mercado laboral con una enorme demanda de mano de obra juvenil y con unas condiciones laborales (salarios, estabilidad) mejores que la media. Para muchos el paso a la consultoría se planteaba como un itinerario previsible y fomentado en las mismas universidades:

En la universidad nos metían que teníamos que trabajar en consultoría sí o sí, porque yo creo que es la primera salida que te dicen. Sobre todo, estudiando ahí empresas y máster en dirección. Te enfocan hacia ese sitio (CCM1).

Sin embargo el sector, en tanto que espacio social, no es homogéneo. Dentro de él encontramos una jerarquía de posiciones en función principalmente de la reputación de la empresa y del rango ocupado dentro de la misma (generalmente vinculado a la antigüedad y a un mejor salario). Un cargo más alto en una empresa con mayor reputación se traduce en la detentación de capitales económicos, sociales y simbólicos, lo que a su vez aporta acceso a mejores posiciones en el futuro. La localización en este espacio, por tanto, puede servir como marcador de la posición ocupada en el espacio social en el momento de la entrevista. A continuación se presenta el ordenamiento de los casos estudiados a través de las dos variables citadas:

---

<sup>172</sup> Del conjunto de entrevistados que componen la muestra, la mayor parte siguieron este itinerario. Otros pasaron antes por una empresa del sector de menor tamaño (C6, CCM3) o de sectores cercanos (C1, C9). Excepcionalmente, Marga (C7) y Marcos (CCM1) no ha llegado a trabajar en alta consultoría: la primera circulando en diferentes empresas como técnica informática, el segundo llegando a ocupar cargos de responsabilidad en consultoras más pequeñas.

**Gráfico 8. Posiciones sociales de llegada (consultores)**

Fuente: Elaboración propia.

Considerando su procedencia desde las diferentes fracciones de las clases medias, se puede entrever en la inserción de muchos jóvenes en la alta consultoría un evidente proceso de *ascenso social* con respecto a sus familias de origen. Este ascenso es experimentado generalmente como crecimiento profesional, lo que se vincula a una noción amplia de aprendizaje, estatus y su traducción en el ensanchamiento de las oportunidades laborales para el futuro. La mayor parte de los entrevistados, sin embargo, enfatizaron que las condiciones salariales quedan por debajo de sus expectativas dado el gran esfuerzo que les requiere su trabajo. En ese sentido expresa una consultora: “Si estás allí, no es por el salario. Vamos, yo no era mi motivación. Porque además yo creo que... es un trabajo que a la hora está mal pagado en realidad” (C5). Tal y como se apuntó en el cuarto capítulo, la precarización del ámbito profesional (más leve en la alta consultoría) y la disminución de las recompensas económicas se ha hecho patente desde el 2008 asociado a la recesión económica, siendo habituales las congelaciones de los sueldos y reducciones de primas. No obstante, la situación general del mercado laboral español conlleva a muchos entrevistados a vivir su puesto de trabajo como una posición de relativo privilegio. En el siguiente fragmento se vincula esta situación a una comparación con el hogar de procedencia:

Pero sí que ganas dinero en relación... por ejemplo, es lo que me dice mi novio: “te quejas de tus subidas pero ganas probablemente más que el 99% de la población española”, yo soy consciente. Soy consciente que mi sueldo sea, probablemente, muchísimo más alto... pues igual, que mis padres probablemente, no tanto pero... que tengo treinta años y mis padres tienen sesenta años. Entonces, lo que a mí me ha costado conseguir en treinta años, mis padres lo han conseguido en sesenta años (C2).

Efectivamente, de las entrevistas se infiere que el salario no se encuentra entre los motivos explícitos de la alta demanda de trabajo en la alta consultoría. Se debe buscar otros elementos para explicar este fenómeno así como la intensidad del esfuerzo que los consultores realizan durante sus primeros años. Anteriormente nos referimos a la movilidad profesional que confiere trabajar en este sector con la imagen de un “gueto inverso” o una “ciudadela” a la que pocos tienen acceso y en la que existe un gran acceso a recursos sociales, económicos y simbólicos. Si bien no contamos con datos suficientes para aseverar que cualquier tránsito por la alta consultoría facilite de facto la inscripción a esa especie de elite social, los discursos de los profesionales muestran el uso y la eficacia de esta imagen dentro de una estrategia empresarial de atracción de mano de obra joven, cualificada y dispuesta a entregarse en una actividad altamente intensificada motivados por unas “grandes esperanzas”. Así, cuando son preguntados, los jóvenes citan el prestigio de las empresas, el aprendizaje y las salidas profesionales como motivos de su decisión para trabajar en alta consultoría.

\*       \*       \*

Si en este apartado se han caracterizado los itinerarios de una muestra de los jóvenes consultores (tendientes al ascenso social) y las inercias que les confieren su socialización, a continuación se presentarán los modos en que las empresas basan algunas de sus estrategias gerenciales en dichas inercias, coordinando cadencias individuales en un conjunto dinámico mayor con el objetivo de establecer un vínculo y una cohesión que intensifique su esfuerzo<sup>173</sup>. Nos centraremos en dos líneas estratégicas referentes a la socialización en las empresas: el apartado 2 tratará sobre procesos de normalización basados en (a) la reconstrucción de un grupo social homogéneo de origen, (b) una cohesión social intensificada y (c) el fomento de un modelo normativo o “perfil”; en el apartado 3 nos detendremos en la promesa de promoción social como una forma de “control aspiracional”.

---

<sup>173</sup> Es importante hacer hincapié en la importancia de la participación de los sujetos en un espacio social más amplio y complejo que el de las propias organizaciones empresariales, para entender cómo operan las estrategias de estas últimas. A este elemento se le presta generalmente poca atención, como se aprecia en la línea de análisis de los *Critical Management Studies*.

## 2. “Somos todos copias de todos”: políticas de normalización

Uno de los puntos fuertes, y va ligado al *recruiting*, es el ambiente de trabajo, y no es solo por la media de edad, sino porque al final somos todos copias de todos (CCM2).

La relativa diversidad de los itinerarios sociales que confluyen en consultoría contrasta con la frecuente afirmación de los entrevistados sobre sus semejanzas con sus compañeros. Tal y como lo plantean, esta homogeneidad se define en primer lugar por la edad: la media de edad de estas empresas se sitúa entre los 30 y 35 años; un 60% de los contratos realizados por una empresa como *Accenture* es a recién titulados. Además, los consultores afirman parecerse en rasgos más actitudinales, en sus modos de ser y de comportarse, como expresa la cita que abre el anterior apartado: “Las trece personas que entramos juntos fuimos [sic] parecidos en muchas formas”, “gente que *hemos vivido toda la vida sacando muy buenas notas*, trabajando muy duro y queriendo trabajar”, “gente *acostumbrada* a la presión”, “con grandes esperanzas”... (C1). Se alude así a una subjetividad, a un grupo social homogéneo con atributos específicos. Pero ¿en qué medida remiten estos rasgos a características preexistentes que son filtradas en el los procesos de selección de las organizaciones, como se suele sugerir en muchas entrevistas, o son el fruto de la socialización en la propias consultorías? Esta pregunta nos lleva a considerar un proceso complejo de acompañamiento y adaptación recíproca entre empleados y empresa, en el que las segundas ponen en juego estrategias normalizadoras apoyándose en las inercias propias de los trayectos biográficos de los primeros, quienes a su vez ponen en práctica sus disposiciones aprendidas con el objetivo de adaptarse adecuadamente<sup>174</sup>.

### a. Reconstrucción de un grupo social homogéneo de origen

El efecto homogeneizador de las formas de socialización que se dan en consultoría se hacen evidentes en los mecanismos de selección de personal. Los exigentes mecanismos de selección, que implican cribado de currículums, entrevistas personales, test psicotécnicos, dinámicas en

---

<sup>174</sup> Sostenemos esta premisa partiendo, por un lado, de estudios sobre estrategias gerenciales (y concretamente, gestión de recursos humanos) que, desde una perspectiva cultural, han subrayado su potencial para producir sentidos compartidos y afectar a la autopercepción y de los trabajadores. Ver Alvesson (2002), Czarniawska (1992), Townley (1993) o Deetz (2003) entre otras. Por otro, ¿acaso no es toda trayectoria biográfica lineal y coherente una ficción, fruto de la “ilusión retórica” de la historia de vida? Al respecto, véase Bourdieu (1997).

grupo y pruebas de idiomas, buscan, según la trabajadora de recursos humanos entrevistada, Marta (CCM2), un perfil de persona con buen expediente, alta motivación y capacidad de esfuerzo; pero también aspectos como habilidades comunicativas y sociales, seguridad en uno mismo, ambición o que sienta vocación por el estilo de vida, entre otros. Disposiciones prácticas y actitudinales que, durante la selección, se infieren de las actuaciones de los candidatos, confiriendo la impresión de que mediante técnicas sistemáticas se accede a una verdad de los sujetos que preexiste en ellos (Steffy y Grimes, 1992)<sup>175</sup>. En palabras de una empleada de recursos humanos:

Nadie les entrena a hacer entrevistas, entonces es más sincero, y encima más si te está haciendo una entrevista una chica que te dices: “Oye, pues mira qué maja y solo quiere saber que qué he hecho yo con mi vida”. Porque también a nosotros nos educan a eso, cuanto más... sin llegar a la falsedad, ni nada de esto, te quiero decir... Tú cuanto más llanito le pongas el terreno al candidato, más verdades te va a soltar (CCM2).

La idea de la preexistencia de una serie de rasgos en las personas seleccionadas opera como un mecanismo de *naturalización* que es crucial en el proceso de normalización. De ahí que muchos de estos rasgos remitan a elementos de la personalidad y de “la forma de ser” o a categorías sustancialistas (como por ejemplo, “el ser joven”). Sin eludir que la elección de personal tiene ya un efecto en la conformación de un grupo de personas “predispuestas” a confluir en una subjetividad con rasgos comunes, es preciso atender a su función naturalizadora como gesto inaugural en la producción de un modelo normativo. Como expresan Iles y Salaman (1995: 206; traducción y énfasis propios).

Una vía de acercamiento a este fenómeno social [la selección de personal] apunta a la interacción entre los procesos de selección, los sentimientos y respuestas de los candidatos y los resultados de las organizaciones, enfatizando el ajuste mutuo y las negociaciones que tienen lugar. Pero una vía más interesante y radical ve las decisiones del candidato y de *la propia selección como una construcción múltiple, producto del proceso de selección y sus medidas*. Así, se puede ver que *los centros de evaluación más que descubrir potencial lo definen y construyen*.

Así, el tipo de persona que las consultoras buscan y al que los empleados confían en adaptarse es un “perfil”, en el sentido de una silueta sesgada y prototípica; un “modelo normativo” (ver 5. II. 3) que prescribe una serie de atributos, comportamientos y actitudes ideales que atravesado

---

<sup>175</sup> Según Martín Criado (1998: 65), “[en] el estado actual del sistema, el título, por sí solo, no asegura la calidad del poseedor; es necesario un proceso de selección más largo para captar, entre los candidatos, a aquellos con el *habitus* más apropiado a la posición”.

Los mecanismos de selección como dispositivo disciplinar y herramienta confesional han sido estudiados por Townley (1989; 1994), Iles y Salaman (1995) o Herriot *et al.* (1997), entre otros.

el proceso de selección se irá definiendo y actualizándose en el día a día del trabajo a través de una infinidad de prácticas difusas e interacciones locales mediante las que se alentará que los empleados se acompañen a sus ritmos y coreografías:

En mi empresa lo que no se estila es meter gente con experiencia. Lo que se busca es llenar la base de la pirámide y formar a la gente. [...] Yo siempre les digo: “vosotros sois *un folio en blanco*, acabáis de salir de la universidad, y ahora *te moldeo y te pongo con mis valores*” (CCM2).

Según Alvesson y Kärreman (2007) las prácticas normalizadoras de recursos humanos buscan “alinear los proyectos de identidad individuales con la identidad organizativa”, es decir, el modo en el que la organización se ve a sí misma y se presenta (Keenoy y Anthony, 1992). Al tiempo que se provee al trabajador de un repertorio de justificaciones a sus prácticas cotidianas y se le instruye en las tareas laborales se refuerza la manera en la que este se entiende y adquiere valor para la organización (y el conjunto de la sociedad). A los intentos de “lograr un sentimiento de un sentido del yo coherente y fuerte”, le han llamado Alvesson y Willmott (2002) “trabajo identitario”; el cual es fuertemente regulado en las empresas como las consultorías. De esta manera, se capacita socialmente al individuo en una organización concreta (a través de la familiarización con sus símbolos y normas) pero también se le dota de una seguridad ontológica que le permite reducir la ansiedad o más bien canalizarla en la dirección de sus metas y las de la empresa (Alvesson y Kärreman, 2007: 720).

El potencial socializador de la consultoría impulsa a que esta sea presentada a los futuros empleados como una “escuela profesional”, un periodo iniciático que les formará para su futuro profesional, lo que a su vez permite a la empresa “modelar” a un personal que aún no ha adquirido hábitos de otros centros de trabajo. Así, las condiciones sociointeractivas que se dan en la alta consultoría fomentan este acompañamiento o “perfilado” a través de lo que denominaremos como “sociabilidad centrípeta”. Esta será la clave para entender el veloz y eficaz proceso de normalización, que al tiempo que homogeneiza también habitúa a los trabajadores a un orden y a una “normalidad”.

#### *b. Sociabilidad centrípeta*

Tal y como se ha presentado, los empleados en consultoría dedican una gran cantidad de energía y tiempo en su actividad profesional, la mayor parte del cual se encuentran en su centro de trabajo junto con otros compañeros. Dicha ocupación es por tanto *extensiva* (a menudo supera las doce horas diarias) e *intensiva*, pues requiere un alto nivel de concentración, un ritmo in-

tenso de actividad y una coordinación muy eficaz entre personas del mismo equipo en sus tareas. Es más, es precisamente la *interdependencia* necesaria para que “la situación laboral” se sostenga (es decir, que tenga sentido para los agentes implicados y que cumpla eficazmente sus funciones), el principal sustrato donde arraiga este proceso de habituación<sup>176</sup>. Se trata de una interdependencia que se experimenta con un alto nivel de sintonía, es decir, en relativa ausencia de tensiones entre los participantes, por lo que el alto nivel de exigencia contrasta con un ambiente grato en el que los empleados (particularmente los que están en sus primeros años) se reconocen en una situación común, con los mismos intereses y compartiendo “una forma de ser”.

Hay una mentalidad de que la gente con quien estás... se genera mucho... no sé, un sentido como de guerra. [...] porque estáis sufriendo juntos, estáis en *the traincher*. [...] La trinchera, vamos. Juntos. Y que estáis así que... matándose juntos. Yo creo que sí que genera un vínculo fuerte que está bien. [...] Teníamos un... fuimos gente que teníamos mucho en común, que habíamos entrado en la misma firma, que teníamos experiencias comunes, que nos llevaban muy, muy bien. Y era un tipo... son amigos de trabajo oficialmente pero realmente no se ve como oficial, como amigos de trabajo, porque no he trabajado con ellos pero son los del mismo... Con lo cual, quiero decir que los que están en proyectos contigo, yo creo que genera vínculos muy fuertes. La gente suelen ser muy joven, inteligente y como... no sé... como *like-minded* (C1).

El comentario de Chris alude al espacio cerrado de la trinchera, donde un grupo de personas trabaja intensamente (“sufre” y “se mata” junta), lo que produce un fuerte vínculo afectivo<sup>177</sup>. El ambiente de confraternidad y baja conflictividad no deriva sin embargo en la distensión o el relajamiento. Muy al contrario, refuerza aún más la deriva intensificadora de la actividad laboral y motiva a incorporar un modelo normativo común. ¿Cómo? Por un lado, la buena “sintonía” opera como confirmación de un pasado y una serie de atributos en común (más o menos verídicos) lo que redonda el efecto naturalizador sobre el modelo normativo que dicha identifi-

---

<sup>176</sup> Es por esta razón que prefiero hablar de “sociabilidad” que de “socialización”, término que enfatiza el carácter determinista del orden en el que el sujeto se inscribe, así como el carácter “subalterno” del yo frente al modo en el que es visto por los otros. Véase por ejemplo Berger y Luckmann (2005: 162 ss.).

<sup>177</sup> El espacio militar aparece con mucha frecuencia en los relatos de los consultores (Kunda, 1992: 95), como referencia de un contexto altamente demandante, masculinizado y con unos vínculos muy estrechos al que se le asocian vivencias de sufrimiento y su traducción en reputación o, incluso, gloria.

En un sentido similar, Rafael refiere la figura del “colegio mayor”:

Todavía mantengo una relación bárbara con mi generación, de mis primeros años, porque une mucho. Es como... lo mismo que el colegio mayor (...) pues al final ante la adversidad te unes mucho ¿no? Te unes mucho. Y aquí pasa lo mismo, la adversidad entre comillas, pero sí que son los primeros años de batalla, te ves envuelto en la misma situación, hablas mucho, convives mucho (CCM3).



cación promueve: “Somos gente acostumbrada a la presión”. Por otro, facilita dinámicas de comparación mutua y mimesis en un clima competitivo que no convoca tanto la rivalidad como una confluencia rítmica en la que cada sujeto compite consigo mismo por demostrar su valor. Paralelamente, trae consigo dinámicas de estigmatización y exclusión sobre aquellas personas que más se alejen de los patrones marcados, los cuales aparecen referidos en las entrevistas como personas menos trabajadoras y poco solidarias con sus compañeras<sup>178</sup>: “A las siete menos cuarto están saliendo y cerrando su ordenador y lo que no se ha acabado, no se ha acabado. También lo envidia ¿eh?”.

El discurrir cotidiano intensivo y extensivo desproblematiza y acostumbra a ciertos comportamientos y sensaciones que en otras situaciones pudieran ser experimentados como excepcionales, excesivos o negativos. La regularidad que se va produciendo debe ser entendida tanto en su dimensión moral como encarnada. “Normalizar” no implica tan solo aceptar normas (y en cierta medida aprender a justificarlas)<sup>179</sup> sino también dar por obvias las situaciones que se experimentan. Ello, insistimos, supone una capacitación corporal y técnica para participar en ellas (Crossley, 2004): conseguir escapar al hambre y al sueño, mantener la concentración y afrontar altas exigencias sin bloquearse o romperse, esto es, sin sufrir enfermedades o malestares, lesiones o traumas.

Los efectos intensificadores y homogeneizadores del proceso de esta sociabilidad centrípeta se constatan, por un lado, en la disposición que los consultores muestran a quedarse más tiempo del fijado por el contrato. Así, la mayoría de los empleados asumen rápido como algo obvio que su jornada se alargue varias horas. La presión por demostrar valía (frente a los jefes, compañeros y clientes) se articula aquí con el peso consuetudinario de una práctica que se constituye como hábito, norma y fuente de valor, incluso cuando no responde a la necesidad de cumplir demandas laborales específicas<sup>180</sup>. Por otro lado, puede reseñarse como ejemplo de la homogeneización el aspecto tan semejante que muestran los consultores: los varones llevan el pelo corto, la barba muy perfilada o afeitada, y visten con americana, zapatos y corbata; las mu-

---

<sup>178</sup> Una investigación detallada podría analizar dinámicas intensificadoras más específicas en las formas de interacción y reconocimiento mutuo en el plano situacional.

<sup>179</sup> Trabajos como el de Jost y otros (2002, 2003) y Rabinowitz (1999) se detienen en los procesos de legitimación sistémicos en organizaciones sobre desigualdades y formas de autoridad.

<sup>180</sup> La fuerza consuetudinaria del grupo queda expuesta de manera antológica en el experimento de Solomon Asch.

jeros visten de manera más heterogénea pero siempre de manera formal y poco extravagante<sup>181</sup>. La mayoría de ellos tienden a mantener una compostura erguida, segura y desenvuelta y si se les observa en las zonas cercanas a sus centros de trabajo, se distinguen por un caminar decidido, veloz y constante. Otro rasgo relevador es el uso de un vocabulario muy específico en torno a actividades empresariales, lleno de anglicismos como “área de *reward*”, “*head-hunters*”, “*networking*”, “*recruiting*”, “*pushing*”, “*ofshoring*”... Al fin, también comparten modos y maneras específicas de relatar de las que nos ocuparemos después.

Otra importante dimensión de la sociabilidad centrípeta, más allá del contexto social extensivo e intensivo, es la *degradación de los ámbitos sociales alternativos* por los que los empleados puedan desplazarse. De hecho, uno de los rasgos que comparten el conjunto de entrevistados es la reducción radical de su actividad social al margen del trabajo. Al ser preguntados por su vida personal al margen de lo laboral, muchos responden que “no tienen vida”, lo que nos da a entender una contracción de su sociabilidad y esfera íntima. Esta se da en buena medida por la mera ausencia de tiempo y energía disponible. Lucas (CCM1) recuerda, por ejemplo, que debe marcar el 50% de los fines de semana como disponibles. Jorge reconoce:

Te afecta muy mucho a tu vida personal. Que es algo que quizás, otro tipo de estrés [...]. Porque yo puedo estar preocupado por situaciones varias, pero el hecho de que no pueda tener ni un fin de semana para poder planear un fin de semana, que me digan de tomar una caña o, por ejemplo, esta misma entrevista contigo, que te tenga que avisar una hora antes, o dos horas antes (C3).

Además de la falta de disponibilidad, la inercia cotidiana reestructura la vida social, que comienza a girar cada vez más en torno al trabajo. Rafael, que es socio de su empresa, comenta al respecto que a veces no sabe de qué hablar con personas que no son consultores. Como al resto de los entrevistados, la mayor parte de sus amigos son consultores:

Pero que tu grupo sea, que tus amigos sean de la gente de *Deloitte*, que tus amigos sean de la gente de *KPMG*, haceros una piña porque cuando... si estáis todos aquí no vais a necesitar salir fuera, cuanto más ti... cuanto más estéis aquí, más tiempo vais a estar fuera, con lo cual para nosotros mucho mejor (C2).

---

<sup>181</sup> En una deriva en la que fingí ser consultor en una clínica de terapias anti-estrés me percaté que ningún consultor llevaba el pelo ensortijado, patillas o la barba sin afeitar o perfilar (como yo). Además, sus corbatas y americanas eran siempre en tonos gris marengo y azul marino, y no verde como la mía. Esta sensación de “paria” recuerda a las sospechas que levantaba Annie Marion MacLean buscando trabajo en talleres textiles en su pionera etnografía laboral (2008: 250).

Descubrí más tarde que los consultores habitualmente consultaban guías de vestimenta como la que aporta este sitio web: <http://www.club-mba.com/empleo/guia-vestimenta-laboral-masculina> (Consultado el 28/03/2016).

Del mismo modo, las parejas de la mayor parte de entrevistados son o han sido consultores:

Eso también tiene un pero, es un arma de doble filo, porque nos convertimos en un mundo endogámico. Mi novio es de *Deloitte*.

TODAS LAS PAREJAS SON DEL MISMO MUNDO ¿NO?

Pero es que si pasas 24... hombre, 24 horas no pasas, pero pasas prácticamente todo el día aquí, lo lógico es que a quien conozcas es que sea de aquí. Es que no te mueves en otro sitio. Es que no hay más (CCM2).

Una deriva significativa de la dinámica de la sociabilidad centrípeta es que las personas que son externas a la consultoría, como familiares o amigos, tienden a contraponerse a las inercias intensificadoras del trabajo. Lara recuerda en varias ocasiones que sus amigos trataban de convencerla para que dejara el trabajo con el que tanto sufría o que le dedicara menos horas. María del Mar expresa sobre sus padres: “Ellos se sorprenden y me dicen que pare, que pare” (C9). Se tratan de figuras de referencias clave en los posicionamientos con respecto a sí mismos. De hecho, como tendremos ocasión de ver en la sección 6. IV, los entrevistados que mantienen posiciones más desafectas con la consultoría se apoyan de manera recurrente en los consejos y experiencias de sus parejas y de compañeros que han abandonado el campo profesional.

\*       \*       \*

En suma, la sociabilidad centrípeta es una dinámica organizativa que tiene un efecto normalizador que opera en tres niveles los cuales se potencian recíprocamente: por un lado, como un mecanismo de homogeneización y confluencia rítmica, esto es, un acompasamiento de inercias de trayectorias individuales en un modelo normativo común; y por otro, como una habituación (moral y corporal) a una serie de comportamientos y vivencias; constituyendo una estrategia de intensificación de la actividad laboral a través de la interdependencia grupal y el compromiso individual. Se basa, por tanto, en un contexto de trabajo colectivo extensivo e intensivo que depende de la cooperación entre empleados, así como en la contracción y degradación de la vida social en ámbitos alternativos. Además, ciertos entornos laborales competitivos y prácticas de recursos humanos permiten naturalizar este proceso mediante la promoción del sentimiento de pertenencia a un grupo social previo supuestamente homogéneo.

### c. La promoción del “perfil” de consultor

No es solo el oficio lo que hay que aprender en cada situación. Cada trabajo encierra en sí mismo, con sus propias características, jerarquías, costumbres y cánones (Ehrenreich, 2014: 186).

Para profundizar en el modo en que la socialización en consultoría se apoya en la inercia para alinear los proyectos de identidad de sus empleados en la identidad organizativa es preciso caracterizar el modelo normativo o “perfil” que prescribe esta última (y que ya se esbozó en el apartado 5. II. 3, en torno al imperativo a “moverse”). Lo haremos a partir de tres rasgos específicos: (a) juventud, (b) excelencia y (c) masculinidad.

a) *Lo juvenil* aparece en los discursos de los consultores como un “modelo social de referencia”, al que se le atribuyen valores muy positivos (Lyon *et al.*, 1998; Rhodes y Pullen, 2010). Como se dijo en el tercer capítulo (3. 5. b), más que como la inscripción en un rango de edad, es crucial entender la juventud como una matriz significativa compleja y contradictoria producto de relaciones sociales. En ese sentido ¿qué juventud produce el trabajo en consultoría? Aquella, podría responderse, que encarna las disposiciones sociales que busca promover y que asociamos el imperativo a “moverse”: Proactividad, sociabilidad, oportunismo y disponibilidad. El joven profesional prototípico es aquél que “se mueve”, que tiene energía para hacer muchas cosas y que tiene capacidad para innovar; es aquel que trae lo nuevo y es rupturista. Como se ha apuntado, el carácter juvenil se asocia ante todo a la atmósfera distendida y agradable (jovial), así como a una actitud positiva que propicia la sociabilidad, el encuentro y la diversión (Costea *et al.*, 2007). El joven debe ser ávido, adaptarse a todas las situaciones y extraer el máximo provecho: abrir(se) puertas, generar buenas oportunidades y aprovecharlas. Las condiciones personales prototípicamente asociadas a la juventud permiten además una gran disponibilidad de tiempo y energía: sin personas a su cargo, aún en el proceso de conformación del hogar propio y, por tanto, con un nivel de gasto relativamente bajo<sup>182</sup>: los jóvenes pueden pasar el día en la oficina a cambio de un modesto salario.

[En los primeros años de trabajo] estás en una efervescencia personal de comerte el mundo, de tal, que eso no pasa después. O bueno, pasa después en otro grado ¿no? Al principio pues claro que lo haces y tienes la energía suficiente como para hacer lo que sea y no te molesta, incluso estás a gus-

---

<sup>182</sup> Nos referimos aquí a un modelo ideal de juventud burgués que se impone como representación hegemónica y generalizadora la segunda guerra mundial, que se contraponen al adulto varón con un trabajo estable, con hijos y un hogar propio (Galland, 1997).

to porque ves que tu trabajo vale para algo, porque estás integrado en un sitio, porque *bla bla bla*, todo. Luego las cosas cambian, las prioridades cambian porque ya, yo que sé, porque ya tienes hijos, porque ya no sé qué, y ya todo se va viendo de otra manera, el foco está en otro sitio (CCS1).

Lo juvenil se contrapone a la imagen de lo adulto, asociado a personas menos motivadas, disponibles y atractivas, tendentes a un proceso gradual de queme y obsolescencia, lo que lleva en la cultura de la gran empresa, como señalan Riach y Kelly (2013: 11), a combinar una tendencia antisenil con otra “neofilica”. Una gerente de treinta y un años comenta:

La gente es súper joven, entonces... Es que al final todo el mundo... o sea, es que casi todo el mundo tiene veinti, veinti, treinta años. Claro, las relaciones son muy fáciles porque no tienes al típico... Hay muy poca gente de cincuenta, sesenta años (C2).

Anteriormente se señaló el desenvolvimiento como una disposición práctica que era requerida a los consultores en su día a día. Sin embargo, para los que están recién llegados a la empresa se trata más de una meta que una premisa. En efecto, al tiempo que lo juvenil se define como “modelo de referencia”, también lo hace como “déficit”, en relación con aquello que aún no se es (Serrano, 1999). Los jóvenes en el contexto organizativo son por definición inmaduros, inexpertos y aún inseguros en sus movimientos. Así pues, la contradicción entre el perfil juvenil como algo que se debe ser y dejar de ser al mismo tiempo funciona como un mecanismo de gran eficacia en las formas de socialización en consultoría. Si el primer polo dispone de una fuente de energía (motivación, sociabilidad, adaptabilidad, disponibilidad), el segundo lo canaliza a través de una matriz de sentido basada en la autosuperación y el aprendizaje, aunados en lo que comúnmente se denomina “crecimiento profesional” y que entronca con el habitual entendimiento de la consultoría como una “escuela profesional”. Esta ambivalente matriz de sentido se pone en práctica de manera paradigmática en aquellas situaciones en las que el recién llegado actúa torpe y dubitativamente ante un contexto cuyas lógicas prácticas aún desconoce, escenas recurrentemente referidas en las entrevistas como situaciones prototípicas de estrés. En esa tesitura el repertorio de acción disponible se concentra en la inversión de una enorme energía motivada por el deseo de cumplir (ante los otros y uno mismo) y crecer, esto es, adaptarse al contexto y experimentar el proceso como un aprendizaje que debe ser reconocido. Se trata al fin y al cabo de encarnar esa “inquietud” como expresión polisémica de desasosiego y motivación.

Para demostrar que puedes subir a sénior, tienes que haber llevado tú gran parte del trabajo, incluso haberte quedado solo como jefe del equipo ¿no? Entonces [ríe] ¿qué pasa? Ese año, mortal. Para mí fue el peor, el segundo año, porque tenía mucha presión [...] Para tú poder demostrar tienen que surgir las oportunidades. Primer punto de estrés. ¿Dónde están las oportunidades? Te

tienen que dar el trabajo, o me tienen que dejar sola, o... Punto número dos, hay mucho trabajo que no sé hacer todavía, o que no sé si me siento preparada (C5).

b) Un segundo rasgo del “perfil” o modelo normativo es *la excelencia*. La alta consultoría construye y proyecta una imagen de élite que sirve como atractivo a la mano de obra y que desempeña un papel crucial en la autocategorización y autodisciplina de los empleados (Alvesson *et al.*, 2001). La reputación y el carácter selectivo del acceso, a través del intrincado proceso de pruebas y entrevistas, promueve que la incorporación a una empresa de este tipo implique el reconocimiento de ciertas características personales en clave meritocrática: el acceso al puesto de trabajo es ya la confirmación de ciertas cualidades y cualificaciones como fruto del esfuerzo y la dedicación.

En estas empresas todos los años entran en torno a 500 personas de nuevas, recién licenciadas. Y además *no son 500 personas cualquiera*, sino muchas de ellas son acuerdos que tienen con las universidades. Y se llevan a *los mejores*. Y los procesos de selección son exigentes. Aquí, tener un expediente académico bueno, es casi condición *si ne qua non* para entrar, salvo determinados perfiles [...] Pero normalmente el modelo se nutre de gente pues con buen expediente y con un perfil de capacidad de trabajo alto (CCM3).

El reconocimiento del valor social de ciertos itinerarios sociales y procesos de cualificación afecta al modo en el que los empleados se perciben a sí mismos. Considerando que, por sí sola, “la tenencia de un título educativo suele asociarse a la propia percepción del desarrollo profesional, de la carrera a la que se aspira y a la percepción de cuál es el merecimiento individual” (Casal, 2002); la distinción y el elitismo que se promueve en la alta consultoría reafirma aún más la posición social en ascenso y su legitimidad. Aunque, como Alvesson y otros (2001) proponen, esto es ante todo el producto de marketing y formas de organización de trabajo. De hecho, muchos entrevistados reconocieron que tanto sus notas en la universidad como las de sus compañeros no eran altas. De esta manera, el día a día en el centro del trabajo reactualiza la excelencia como modelo normativo y hoja de ruta: llegar al *deadline* y no cometer ningún error en el proceso son imperativos esenciales sobre los que se apuesta la identidad de cada trabajador. En definitiva, ser parte de “los mejores” no solo exige la adecuación a un alto rendimiento sino también a una “forma de ser” que queda naturalizada en la asunción de pertenencia a un grupo social específico.

c) En tercer lugar cabe asociar este modelo normativo con ciertos rasgos habitualmente asociados a un modelo de *masculinidad estereotípica*, si bien esta relación debe ser matizada. En el ámbito de la consultoría los hombres están sobrerrepresentados si atendemos a las ramas especializadas en tecnología y a los rangos medios y altos de las empresas (Tomenendal y Boyoglu,

2014). Además, muchos de los comportamientos y actitudes prototípicos del “perfil de consultor” remiten (tal y como perciben algunos entrevistados) a un contexto masculinizado, basado en la competitividad, la autoafirmación, la búsqueda de la reputación, valoración de habilidades analíticas, racionalidad o la priorización del trabajo frente a otras esferas de la vida<sup>183</sup>. Sin embargo, los discursos de los empleados vacilan cuando se les interroga si eso deriva en que los hombres o las mujeres se adapten mejor al trabajo. Por un lado, tratan de asociar diferentes roles de género a un mejor desempeño de la profesión (empatía, seducción, mejor organizadas... por parte de las mujeres; amantes de la adrenalina, motivados, ambiciosos, narcisistas... de los hombres), lo que da lugar a un mapa confuso, y dispar de un caso a otro, que se configura a través de una mezcla de estereotipos y corrección política<sup>184</sup>.

Yo pienso que encaja mejor la mujer. [...] Porque una mujer con una mujer tienen ese grado de empatía que nunca lo tiene con un hombre. Y sin embargo, una mujer a un hombre se lo puede camelar muy bien (C3).

Tenemos más empatía. Creo que cuando hay algún problema podemos gestionarlo de una manera mejor que los tíos. Somos más tranquilas, yo creo que nos organizamos mejor. Pero como te toque una jefa que sea mala, es mucho peor que un tío, muchísimo peor (C2).

Por otro, la totalidad de entrevistados coincide en que las mujeres tienen más dificultad para progresar profesionalmente debido a la dificultad de conciliar su maternidad con la plena dedicación al trabajo. Esto suele bascular diferentes diagnósticos que responsabilizan bien a las empresas, bien a la sociedad o bien a las propias mujeres.

Es un mundo bastante machista en el sentido de que si eres mujer, todas están solteras. Ninguna tiene hijos. Si es hombre, claro, pues al final es... Hablas y te dicen “sí, sí, mi mujer”. Y tú dices “ya, ¿pero tu mujer trabaja?”. Y te dicen “no” (C3).

---

<sup>183</sup> El valor que se le asigna a aspectos como la agencia como medio de afirmación del yo, el control sobre uno mismo y el entorno en tanto que refuerzo de la autonomía, y la primacía de la razón sobre la emoción en las relaciones sociales, refieren a un modelo de masculinidad estereotípica (García, 2009; Mosse, 2000). Su constitución a lo largo de la historia de occidente debe anclarse en el desarrollo del sujeto moderno racional, individualista y autocentrado (Seidler, 2000), el cual a su vez se articula como matriz de identificación central del ámbito público y laboral –su desarrollo en la figura del “hombre hecho a sí mismo”, por ejemplo, concilia roles estereotípicos como el de “padre proveedor” o el “profesional de éxito” (Kimmel, 1997)–. Dicho proceso asentó las bases de lo que muchos han leído como el borrado del marcado de género a través de las figuras genéricas del trabajador, el ciudadano o, simplemente, la persona (García, 2008). Sin embargo, transformaciones socioculturales en las últimas décadas (entrada de las mujeres en las relaciones salariales, movimientos feministas...) han desestabilizado las identidades de género (García Selgas, 2003), lo que reverbera en los planteamientos de los entrevistados.

<sup>184</sup> Estereotipos que concuerdan con aquellos que presentan los discursos sobre liderazgo femenino (Pérez-Chirinos, 2015).

Si te cortas la mitad del día te va a costar hacer carrera, un montón. Pero bueno, cuando también apuestas por tu familia es que tampoco, entiendo yo, tienes las aspiraciones de llegar a socia en Deloitte (CCM2).

Así, el sistema de crecimiento profesional es visto a menudo como discriminatorio e injusto, pues, a diferencia de los hombres, las mujeres no pueden participar en él a menos que adopten una posición masculinizada con respecto al mundo:

Y las que aguantan, creo que tienen un par de huevos, porque esto es un mundo de hombres. Y luego se nota claramente que sus prioridades son más parecidas a las de un hombre que a las de una mujer, en el sentido de familia y demás (C3).

Ahora bien, si el desacople entre mujeres y consultoría solo se plantea en la perspectiva de una carrera ascendente es porque se asume que en la etapa previa de juventud las diferencias de género están más diluidas. Ello podría explicar que los entrevistados nieguen con rotundidad cualquier tipo de “discriminación sexual” en su trabajo (no identificando este término con las dificultades de ascenso laboral). Esta percepción no excluye que se puedan rastrear otras formas de desacompañamiento en la vida ordinaria de la consultoría entre el modelo normativo y las mujeres. María del Mar, por ejemplo, nos comenta que si se es joven y mujer “tienes que demostrar las cosas tres veces más que si lo dice otra persona” (C9); aunque luego añade: “Pero no es discriminación”. De este modo, aspectos como la necesidad de hacer un mayor esfuerzo por el reconocimiento, la dificultad en establecer relaciones de camaradería en grupos de hombres o la estigmatización por no tener una vida familiar y social más rica parecen recaer con especial agudeza sobre las mujeres en posiciones jerárquicas superiores (Benschop y Doorewaard, 1998; Collinson y Hearn, 1996; 1994).

Tengo una amiga que se metió en consultoría después de haber estado en auditoría y decía que para ella era muy difícil entrar en los grupos de los hombres, porque ellos iban de copeo, por ejemplo, y ella no estaba ahí en medio de... O sea, por mucho que se estuviera de copas no estaba ahí en ese colegueo (C5).

Es preciso vincular la vivencia de este desacompañamiento entre inercias sociales encarnadas, el modelo normativo de consultoría y su despliegue en la urdimbre de la vida cotidiana, con los procesos de desafección, desidentificación y, finalmente, abandono de las carreras profesionales en la alta consultoría por parte de las mujeres (McDowell, 1997: 137; Marshall, 1984). Al respecto Nieves, señala:

Es como si fuera una selección natural, el sistema las expulsa, ¿sabes?, es así. O eres una persona que te encaja muy bien esto y que antepones tu vida laboral a tu vida personal... y oye, adelante; pero como seas una persona que valora otro tipo de cosas... (C2).



\* \* \*

La caracterización del “perfil” del consultor nos sirve por tanto para comprender el carácter dinámico y complejo del proceso de socialización en consultoría. Este no solo opera como una convergencia rítmica de inercias encarnadas previamente, sino que (re)produce patrones prototípicos de identidad en términos de edad, cualificación y género. Dicho en otras palabras, el modelo normativo, tal y como se actualiza en las interacciones cotidianas, contribuye a definir y redefinir (producir y reproducir) qué es la juventud y lo excelente, qué es ser hombre y ser mujer.

Al mismo tiempo, nos invita a reflexionar sobre los procesos de desajuste que se experimentan cuando las inercias de los sujetos se desacompanan con respecto a los patrones rítmicos generales del contexto práctico, lo que en palabras de Becker (2009) le supone a su acción unos costes más altos conforme mayor sea el desajuste<sup>185</sup>. De esta manera, ser menos excelente, decidiendo cumplir el horario de cuarenta horas semanales, puede llevar a un consultor a pagar un alto precio. En el mismo sentido, ser mujer o ser adulto y cumplir con el “perfil” de consultor exigirá un esfuerzo extra, asumiendo una mayor carga de trabajo –por ejemplo, asegurándose el reconocimiento de los demás, como expresaba María del Mar (T9)– o desidentificándose de los roles sociales que se le asocian a tales categorías y, así, no cumpliendo adecuadamente el “perfil” de adulto o de mujer. De ello es paradigmática la continua señalización de los “malos padres” y, sobre todo, las “malas madres” que son los altos cargos. Sanciones que reconducen el movimiento ordinario de las prácticas y los procesos de subjetivación, que suavizan o aceleran su velocidad acompañándolo en relación con el conjunto. Pero ¿en qué sentido se proyecta ese movimiento?

---

<sup>185</sup> En un intento por entender la estabilidad de los modos de hacer música, Becker (2009) aporta la imagen de una *fuerza inercial* relativa a “paquetes” entendidos como conjuntos integrados por repertorios de acciones, conocimientos, instrumentos, situaciones sociales, instituciones... en el que cada pieza presupone la existencia de todas las otras, de tal modo que “cuando elegimos una de ellas, se nos hace muy fácil decir que sí a todos los elementos que vienen juntos con esa opción, y enormemente difícil hacer cambio alguno” (Becker, *ibíd.*: 105).

### 3. El “trampolín”: la promesa de ascenso social

Se ofrece:

- Incorporación inmediata a una Firma de gran prestigio y con posición consolidada en el mercado.
- Formación sólida continuada.
- Oportunidad de desarrollo personal y profesional.
- Excelente ambiente de trabajo.
- Integración en un equipo de trabajo cuyos valores comprenden la integridad, el compromiso con los demás, excelente valor añadido para nuestros clientes y fuerza basada en la diversidad cultural.

Oferta de trabajo en Deloitte para recién titulado para Comunicación: Clients & Markets (20/10/15)<sup>186</sup>

Si la socialización en consultoría reconstruye el pasado, inscribiendo al empleado en un grupo social “de origen”, y acompasa diferentes inercias sociales en el presente a través de un modelo normativo de referencia en la interacción cotidiana, existe una tercera faceta que consiste precisamente en la proyección de los sujetos hacia el futuro a través del fomento de un “sentido” u orientación identitaria. Una oferta de trabajo de *Deloitte*, interpela a sus potenciales candidatos:

Es tu futuro. A todos nos gustaría saber qué será de nuestro porvenir. Eso no podemos predecirlo, pero en *Deloitte* te ayudamos a empezar de la mejor forma posible. Con responsabilidad en proyectos, carrera profesional y formación constante. Con la oportunidad de trabajar con clientes muy diversos en un entorno internacional de colaboración. Y además, una firma que reconoce el trabajo de su gente y lo recompensa. Cuanto más descubras sobre nosotros, más descubrirás sobre ti mismo. *Deloitte* crece cada día gracias a sus profesionales. ¿Hasta dónde quieres llegar? [...] ¿Dónde estarás dentro de cinco años? Depende de dónde empieces (Texto genérico usado para ofertas de trabajo de *Deloitte*<sup>187</sup>).

El mensaje de este texto se basa en una hipótesis que se hace explícita al final del texto citado: El futuro de los trabajadores “depende” de donde empiecen a trabajar. Y de ahí se sigue: Trabajando en *Deloitte* recibirán “ayuda” para lograr un buen futuro. Ahora bien, esta hipótesis queda enmarcada por una precaución que el texto se toma la molestia en hacer: *Deloitte* no te ase-

<sup>186</sup> Visto en la página web de *Deloitte*:

[http://estufuturo.deloitte.es/candidato/ofertas/oferta/oferta.asp?Id\\_Oferta=1506848](http://estufuturo.deloitte.es/candidato/ofertas/oferta/oferta.asp?Id_Oferta=1506848) (consultado el 16/11/2015).

<sup>187</sup> Por ejemplo:

[http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/matematicas/descargas/Consultor\\_Junior\\_Deloitte.pdf](http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/matematicas/descargas/Consultor_Junior_Deloitte.pdf) (consultado el 16/11/2015).

gura nada, “no puede predecir el futuro”. Este gesto de honestidad señala precisamente un punto que, por estar relegado al plano de lo obvio, no se dice: El cumplimiento de la promesa depende del propio empleado “cuyo” futuro está en juego (“es tu futuro”). Solo si él cumple su parte (los objetivos, la aceptación de las normas...) podrá llegar “hasta donde quiera”. De esta manera, la empresa se ladea como una simple “facilitadora”, proveyendo responsabilidad, experiencia, reputación, reconocimiento y un salario; elementos que en conjunto adquieren la forma de una “oportunidad”. Frente a ella queda un individuo cuya verdad debe “descubrirse” y expresarse por medio de la afirmación de su propia voluntad: “¿Hasta dónde quieres llegar?” Su voluntad es la que finalmente marca el proceso, y asociada a ella (es obvio, no hace falta mencionarlo) su esfuerzo. La promesa y su hipótesis adquieren por tanto la forma de un pacto entre dos partes. Ello se hace mucho más evidente en las palabras de un socio entrevistado:

Oye, yo te ofrezco esta carrera, y tú me ofreces trabajo, *durante esos primeros años*, porque sé que vas a tener dentro de unos años, digamos, una mejor condición y *una mejor vida, entre comillas*. Es decir, oye, todas las horas que has echado aquí, después mañana pues se supone que vas a tener unas *condiciones que te va a dar esa experiencia*, ese conocimiento, y te vas a ir a un cliente, donde se supone que vas a tener una mejor vida (CCM3).

A partir de este comentario cabe destacar los siguientes rasgos como parte de la estrategia empresarial<sup>188</sup>. La estancia en consultoría se presenta con un *carácter transicional*, un periodo circunscrito a los primeros años de vida profesional. Esta transición es planteada como una habilitación o cualificación que el empleado obtiene mediante su esfuerzo individual. El sentido de la intensa dedicación que exige este periodo, por tanto, está apostado en una *proyección de futuro* que implica un progreso biográfico y profesional que se le promete al empleado a modo de recompensa. Así, el pacto es planteado como un intercambio entre tiempo e intensidad de trabajo, por un lado, y una cualificación que deberá traducirse en el desarrollo de una carrera y el acceso a una “mejor vida”<sup>189</sup>, por otro; una inversión a partir de una balanza entre costes y be-

---

<sup>188</sup> En un artículo de El País (Hidalgo, 2005) se hacen eco de esta estrategia:

La masiva contratación de recién licenciados por parte de las empresas consultoras se debe, entre otros motivos, a que los jóvenes salen de la Universidad con muchas ganas de trabajar y no les importa ni la presión ni los horarios prolongados típicos de la consultoría. Pero a la larga, algunos también se cansan del intenso ritmo de trabajo. ‘Eso hace que la rotación en la parte más baja de la pirámide de la empresa sea más alta que en otros niveles’, explica Nuria Fernández, técnico de recursos humanos de DMR Consulting. “Los que no quieren hacer carrera en consultoría utilizan la experiencia para *dar el salto* a otros sectores”, añade.

<sup>189</sup> “Mejor vida, entre comillas”. Como muchos otros entrevistados, “trabajar en cliente” (en las empresas cliente de la consultoría) se presenta como “pasar a mejor vida”, esto es, mejorar las condiciones vitales pero al mismo tiempo “morir” socialmente en el mundo de la consultoría. Es a partir de la posición de

neficios o bien un sacrificio en el que la ofrenda (aquello a lo que se renuncia) es uno mismo (tiempo, energía) en pos de una proyección de un yo futuro.

*a. La promesa como un mecanismo de control aspiracional*

Con el fin de entender el funcionamiento de la gestión de recursos humanos en consultoría, en la que puede situarse este “pacto”, Alvesson y Kärreman (2007: 720) proponen el concepto de “*control aspiracional*”, como un mecanismo que busca vincular el yo a una idea particular de carrera y a una serie de expectativas asociadas a un proyecto de identidad prescrito. Para estos autores, el “proyecto de identidad” es la autodefinición del sujeto a la luz de su desarrollo continuo y del futuro que es capaz de imaginar para sí mismo. Las formas de presentarnos ante los otros y ante nosotros mismos incluyen, por tanto, orientaciones a largo plazo más o menos concretadas en proyectos, que pueden impulsar esfuerzos de mejora de sí mismo, temores, ansiedades... Orientaciones que están arraigadas en normas culturales y guías que son estructuradas por arquitecturas sociales específicas (*Ibíd.*: 713).

Las organizaciones empresariales puede tratar de influir en las proyecciones identitarias y, de hecho, en el sector consultoría se aprecian con claridad intentos por regular las ambiciones a través de rituales, formas de organización del trabajo y promoción de estereotipos, valores e imágenes anticipatorias en torno a las trayectorias que se proponen como posibles y deseables. “¿Hasta dónde quieres llegar?”, interpelaba el anuncio. A través de estas prácticas e imágenes se soportan, estructuran y constriñen los proyectos personales de identidad haciendo la vida organizativa más fácil, ya que al tiempo que vuelve deseables ciertos proyectos les confiere credibilidad, refuerza la autoestima de aquellos que se ajustan al orden normativo y canaliza la incertidumbre mediante una concepción meritocrática del mundo y la persona (*Ibíd.*: 720). Se trata de un modelo gubernamental cuyo orden moral concatena la producción de formas de subjetivación con la producción meramente laboral (cumplimiento de objetivos organizativos), al tiempo que rechaza formas de vida alternativas (proyectos de vida considerados abyectos) y somete a los sujetos a un orden político. “Gubernamental” porque la capacidad para “aprovechar la oportunidad” depende de la motivación y voluntad del individuo. En última instancia,

---

Rafael (CCM3), en tanto que socio que ha decidido hacer carrera dentro de la alta consultoría, como debe entenderse el “entrecomillado” de esa supuesta “mejor” vida. Forma parte, al fin y al cabo, de una estrategia de autolegitimación.

es mediante la ilimitada intensidad de su trabajo como se puede cumplir unos objetivos igualmente ilimitados encarnando el “perfil del consultor” y de ahí el exitoso futuro que proyecta.

Ahora bien, debemos atender a dos condiciones básicas para que la estrategia de control aspiracional sea eficaz: (a) el acompasamiento de los itinerarios sociales de los trabajadores y (b) el uso de dinámicas organizativas específicas:

a) Alvesson y Kärreman (2007) no prestan excesiva atención a la *inscripción de los trabajadores en un sistema de itinerarios en el espacio social*, es decir, no tienen en cuenta las inercias con las que pasan a formar parte de una organización concreta. ¿Tendrían el mismo efecto el control aspiracional que ejercen las consultorías sobre personas que no hubieran pasado por la universidad o que procedan de estratos sociales más populares? ¿Son eficaces las mismas estrategias en diferentes ámbitos profesionales? El trabajo de Davidson (2008; 2011) en torno a jóvenes estudiantes de instituto en *Silicon Valley*, por ejemplo, muestra cómo los diferentes contextos de clase social afectan al modo en el que se forman las aspiraciones y las autodefiniciones y la disposición a la autodisciplina y autovigilancia. Más allá, se debe considerar que la propia formalización e institucionalización de los itinerarios y sus disposiciones, así como los repertorios de acción que estas habilitan, determinan los márgenes de actuación estratégica de las empresas. Este aspecto es crucial para entender las diferencias entre las políticas empresariales de la consultoría y del telemarketing pues, en cierto modo, es la propia inercia de los jóvenes provenientes de entornos de clases medias y con trayectorias cualificantes la que lleva a las consultoras a ofrecerles una proyección ascendente a cambio de su trabajo. Al respecto, comenta Rafael, el socio de una *Big Four*:

Si esto no funcionara como *un trampolín* para la mayoría de la gente, estos modelos no funcionarían. El nivel de exigencia que tienen los primeros años, si esto no tuviera el trampolín que tiene, no lo sostenía nadie. Nadie haría este *sacrificio*, para *contarte* después que ha estado aquí (CCM3).

La *metáfora del “trampolín”* es usada por varios entrevistados, junto a otras como “salto”, “puente”, “peldaño” o “puerta abierta”, para representar ese momento transicional de ascenso. La imagen de un cuerpo que usa su inercia y peso para impulsarse sobre una plataforma flexible con el fin de elevarse por el aire representa convenientemente la relación entre empleado y empresa. Al igual que en los procesos de normalización, la promesa de la consultoría no debe entenderse como una técnica empresarial unilateral, sino más bien como un proceso interactuado (aunque asimétrico), en el que la empresa utiliza las inercias sociales de los empleados y estos ponen en juego sus recursos y competencias para adaptarse y sacar el máximo provecho.

Así al igual que solo si el cuerpo cuenta con la suficiente inercia puede llegar a tomar impulso en un trampolín, *la promesa tiene eficacia únicamente si se encuadra en un sistema de itinerarios sociales específico en el que los sujetos se conciben a sí mismos como aspirantes al ascenso (social)*<sup>190</sup>. En otras palabras, es imprescindible que el progreso (el ascenso) quepa dentro del campo de lo posible y lo deseable (e incluso de lo obvio) que los empleados han ido sedimentando a lo largo de sus trayectos (Markus y Nurius, 1986). Se trata de una racionalidad práctica encarnada y conformada fundamentalmente a través de la socialización familiar y la experiencia escolar, en relación con una constelación de referencias laborales cercanas, y como producto del interactuar diario con el grupo de pares. Aquello, como se vio al comienzo de este capítulo, que hace aparecer una actividad laboral específica como “cómoda” o “interesante”. Recio (1999: 128) alude a ello cuando apunta:

Las diferencias personales extra-mercado y la propia experiencia laboral en un segmento particular influye de forma poderosa sobre la propia experiencia representación de la realidad que se hacen los individuos, lo que se traduce en un doble efecto: A nivel individual influye en las aspiraciones personales. [...] A nivel social, colabora en legitimar la segmentación, las diferencias en las condiciones de empleo, haciéndolas aparecer más como producto de las acciones e intereses individuales [...] que como resultado de las políticas patronales orientadas a dotarse, en dosis variables, de una fuerza de trabajo laboriosa, dócil, barata y flexible.

Los empleados en consultoría muestran una fuerte afinidad con su profesión, presentado su situación laboral como fruto de decisiones, estrategias y esfuerzo personal; lo que se incardina en una tendencia subjetificadora característica de la sociedad contemporánea (Rose, 1999: 104). Con frecuencia, remiten su adaptación al ritmo de trabajo y la motivación por el cumplimiento de las metas profesionales a la dirección de sus deseos e intereses que han conformado a lo largo de su vida. “A mí algo que siempre me había gustado era el mundo de las empresas”, afirmaba al respecto Marta (CCM2), justificando su especialización en psicología orientada a los recursos humanos. Este tipo de expresiones está vinculada con lo que Martín Criado (1998: 179 ss.) describe como la “*doble modalización*” característica de los sujetos en una trayectoria de promoción social. Por un lado, una concepción meritocrática y voluntarista de la sociedad y el individuo, en la que cada uno es responsable de su destino y el esfuerzo es la principal cualifi-

---

<sup>190</sup> Como se ha visto, esas inercias disposicionales serán clave en la acompañamiento en el modelo normativo de consultoría. Son las que favorecen las condiciones para “hacer carrera” dentro de las empresas más allá del periodo transicional.

cación. Por otro, una profunda confianza en la rentabilidad de la inversión que se realiza (en el ámbito escolar y profesional), una “ilusión” que opera como capital moral<sup>191</sup>.

Sin embargo, si el grupo social al que se refiere Martín Criado (1998) en su estudio realiza un ascenso social desde una procedencia de clase obrera, los casos que se estudian aquí provienen fundamentalmente de clases medias. Ello explica que las expectativas de estos sean mayores y se vean menos expuestos a un riesgo real de fracaso (sobre todo, de desempleo), lo que se traduce en una expresión muy diferente de su experiencia. La “doble modalización” obrera se asienta, en el caso de la clases medias, en un *voluntarismo* radicalizado, por el que la afirmación del esfuerzo se asienta en la creencia de un sistema meritocrático sin matices, en el que quien quiera obtener una buena posición “solo tiene que trabajar para ello”. La inclinación de los sujetos a entregarse al trabajo se psicologiza, responde a una peculiaridad individual –“yo soy una persona que me ha gustado mucho que me metan mucha caña” (C3), “soy una persona que me gusta la presión tremendamente” (C1)...–, lo que ayuda a naturalizar la propia posición de privilegio. A diferencia del esquema obrero que nos plantea Martín Criado, el esfuerzo o sacrificio no es simplemente expuesto como la postergación del principio del placer, pues al mismo tiempo, y en muchos casos de manera contradictoria, entraña una experiencia de placer y deleite. De ahí que frente al “*habitus* de autocontención” que caracteriza a las clases obreras en ascenso, se da aquí un “*habitus* expansivo” (proactividad, desenvoltura, sociabilidad, oportunismo), en el que los costes del esfuerzo representan la feliz afirmación de la voluntad (y la esencia) de un sujeto destinado a triunfar y, por tanto, a autorrealizarse. En su esquematización más radical, la adecuación de las inercias y disposiciones de los sujetos a estos requisitos es expresada como predeterminación, un vocación innata que no indica sino una fuerte socialización anticipada y el olvido de la génesis del carácter social y situado de los itinerarios<sup>192</sup>. Como

---

<sup>191</sup> La “ilusión” funciona como capital moral en la medida en la que conjuga la fuerza motivacional y la alta autopercepción social gracias a la cual se puede suspender el cálculo entre costes y beneficios de una fuerte inversión en el campo escolar o profesional, lo que permite realizar tal sacrificio. “Ilusión”, entonces, como voluntad y motivación, pero también como falseamiento, pues esa suspensión radica en la confianza plena en un sistema meritocrático en el que “si quieres, puedes”, lo que des-reconoce las barreras y privilegios que existen (Martín Criado, 1998: 181).

Las entrevistas confirman la puntualización de Martín Criado en torno a que cuánto más alta es la posición que ocupan los sujetos menos se explicita la importancia de esta ilusión. En el caso de los entrevistados con posiciones sociales más altas, la voluntad por triunfar profesionalmente se plantea como algo obvio, un paso ineludible en sus biografías.

<sup>192</sup> Bourdieu y Passeron (1979: 79) escribieron algunas notas sobre esos supuestos gustos innatos por cuestiones de la cultura, como el arte o la religión, que son válidas por las inclinaciones naturalizadas hacia ciertas profesiones:

se verá en la sección 6. III, estas disposiciones están íntimamente vinculadas a la manera en la que los consultores elaboran sus relatos personales.

b) Además de la adecuación de la fuerza inercial de ciertas disposiciones encarnadas por los trabajadores, *el control aspiracional requiere dinámicas organizativas específicas*, es decir, de estrategias instituidas en las empresas capaces de enrolar a los empleados en la promesa de ascenso. Generalmente estas adquieren la forma de mecanismos que promueven la implicación de los trabajadores, como sistemas de incentivos que les hagan sentir que acceden *de facto* a recursos valiosos (tanto materiales como simbólicos) y que su esfuerzo se traduce en una capacitación capitalizable en el futuro (dentro de la organización o en el mercado de trabajo). Lo mismo sucede con las técnicas de (auto)evaluación, fórmulas de reconocimiento basadas en la discrecionalidad y responsabilidad individual; o recursos como las redes de contactos, que en última instancia se derivan de los resultados productivos y concretamente de la participación en proyectos con reputación: “Tu currículum lo forman las empresas en las que *has* trabajado y los proyectos que *has* hecho”, comenta María del Mar (C9).

En consonancia con estos mecanismos, es significativa la política empresarial “*up or out*” (arriba o fuera), según la cual el empleado debe subir de rango en la empresa si quiere continuar en ella. “Si no puedes subir, no nos vales” (CCM4), dice Alberto, tras lo que narra el miedo que sentía durante su primera etapa como consultor cuando obtenía algún resultado negativo. Se trata de una experiencia que aparece asociada al estrés de manera muy frecuente en los relatos de los consultores sobre sus primeros años. Aún sin experiencia deben asumir altas responsabilidades. Sin embargo, Alberto concluye: “Es un miedo un poco tonto, porque todo el mundo seguía...”. Efectivamente, como otras políticas de recursos humanos, “*up or out*” consiste más en la producción de una identidad organizativa y de efectos disciplinares que una política agresiva de despidos (Alvesson y Kärreman, 2007). Forma parte de esa cultura de la excelencia (política de “cero errores”) que aun flexible en su traducción a procedimientos reales, sujeta a los recién llegados que se reconocen inseguros ante la exigencia de alcanzar el modelo normativo ideal de “los mejores” (Alvesson *et al.*, 2001). Sobre sus primeros meses como consultor, nos cuenta Jorge:

---

El olvido de la génesis conduce a una forma específica de la ilusión de Descartes: el mito de un gusto innato que no debería nada a los condicionamientos del aprendizaje, ya que existiría por entero desde el nacimiento, transmutado en opciones libres de un libre albedrío originario los determinismos capaces de producir tanto las opciones determinadas como el olvido de esta determinación.



Claro, una persona que no está acostumbrada a preguntar, que no conoce a nadie... Pues... Si es cierto que lo pasé bastante mal. Bastante mal de que, de cosas personales, en el sentido de que tenía, llegaba casa, me costaba dormir, porque no dejaba de darle vueltas a cómo hacerlo, cómo no hacerlo. [...] Me venía la manager y me preguntaba: “Jorge, ¿cómo vas con eso?”. Y sudor, sudores. Y decías tú, “pero vamos a ver, ¿cómo que cómo voy? ¿Cómo voy a ir?” (C3).

La situación de inseguridad que entraña la promesa del ascenso se encarna en la experiencia cotidiana como un proceso de habituación a un medio nuevo que se debe dominar con esfuerzo, lo que armoniza a la perfección con la disposición biográfica de los empleados, que habitan una supuesta etapa de “*transición*” a la vida adulta. Así, como ya se ha afirmado (5. IV. 2. c), el modo contradictorio en el que se produce lo juvenil en el contexto de la consultoría (aquello que se tiene que ser y dejar de ser al mismo tiempo) instala el repertorio de prácticas y actitudes en el marco de la autosuperación (y autorrealización) y la búsqueda de madurez profesional. La persona joven “está en la posición” de ser activa, estar motivada y aprovechar la oportunidad lo máximo posible (juventud como modelo de referencia), pero el joven también debe superar su falta de experiencia, ya que está “empezando” y aún “no sabe nada”, “no conoce a nadie” (juventud como déficit). Los empleados se ven inmersos en una actividad cuyo sentido se proyecta hacia un futuro, pero que queda encerrada contradictoriamente en un presente intensificado e inestable que les demanda una gran energía. La ansiedad y la ilusión por el ascenso orientan la racionalidad práctica con la que los empleados afrontan cada nuevo proyecto, participan en las conversaciones con las empresas clientes o reciben el *feedback* de los cargos superiores, ofreciendo y mostrando la máxima implicación y esfuerzo, lo que previsiblemente les dispone a tal ascenso.

Eso es también ya el perfil que tú tengas, es decir, si ya buscas una estabilidad, pues ya prefieres quedarte ahí. Pero cuando eres *joven* aún o estás empezando, es en plan: “Necesito abarcar lo que más pueda” (C9).

Además, la sociabilidad centrípeta contribuye a reforzar este tipo de experiencia contradictoria (proyectiva pero canalizada hacia el presente), pues conforma un mundo cerrado en el que tanto trabajo como identidad tienden a intensificarse con un fuerte efecto normalizador. A ello alude Lara como conclusión del relato de autosuperación de su ascenso a la posición de sénior:

Parece como un... claro es tan... se queda dentro de la misma organización y es como todo un mundo. Y luego sales fuera y no es tan importante subir a sénior. Pero bueno, que ahí lo vives todo como con mucha intensidad (C5).

### *b. El aprendizaje como promesa cumplida*

Las estrategias empresariales que promueven la promesa de ascenso encuentran su arraigo en las corrientes prácticas cotidianas en la que los consultores se ven sumidos inercialmente. El creciente margen de discrecionalidad, la responsabilidad que se va adquiriendo, el reconocimiento o la reputación que experimentan trabajando con empresas renombradas son vivencias anticipadas de un futuro prometedor al que están predispuestos. El modo en el que se estructura el flujo de actividad conforma en su articulación conjunta una *dinámica progresiva* que los trabajadores actualizan a través de disposiciones prácticas y afectivas así como mediante un sentimiento de refuerzo y coherencia con la imagen que tienen de sí mismos. Sin este arraigo en lo cotidiano, las declamaciones por parte de la empresa (expresión de los valores de excelencia, rituales de evaluación, sonadas políticas de “*up or out*”...) no obtendrían la suficiente resonancia como para promover eficazmente sentidos a la acción y orientaciones de los empleados.

De este modo, la dinámica progresiva encuentra su primera expresión en la *corporalidad*. Se actualiza en un cuerpo que cada vez “se mueve” con más soltura, mostrando más seguridad y por más espacios del centro de trabajo (algunos tan señalados como el despacho de los socios). “Saber moverse” y adquirir movilidad –“tener cuerda larga” en palabra de Lucas (CCM1)– son señales del acceso efectivo a una mejor posición pero también el anuncio de un ascenso aún mayor. “Si a ti te dan responsabilidad, responsabilidades, se supone que confían en ti, te dejan un poco de autonomía y volar solo” (CCM1). “Capacidad de vuelo”, que remite aquí a la afirmación de una potencia, la cual podría relacionarse por ejemplo con la adquisición de nuevas responsabilidades y requerimientos que deben cumplirse del modo en el que se “aprovechan nuevas oportunidades”. De nuevo, se trata de la proyección de un futuro (ampliado y anticipado por la capacidad de movimiento) que se canaliza en un presente cuya actividad es intensificada hasta el infinito.

La encarnación de esta dinámica progresiva en tanto que proceso de habituación a los flujos de actividad, se sedimenta igualmente en “modos somáticos de estar” y relaciones particulares con el propio cuerpo (Crossley, 2001). En otro sentido, la habituación se identifica como mera capacitación profesional, es decir, dominio de los gestos productivos y de las situaciones interactivas, lo que implica competencias desde programación informática hasta habilidades sociocomunicativas. De este modo, el devenir del hábito en el dominio de uno mismo, de las situaciones interactivas y de un conjunto de capacidades aparece recurrentemente en las entrevistas como el elemento máspreciado del trabajo como consultor, cifrado habitualmente como “aprendizaje”.

- ¿Y TE HA MERECIDO LA PENA...? [el trabajo en consultoría]
- Sí [interrumpe con contundencia], de hecho a todas las personas que les preguntas que han salido, por lo menos con las que yo he hablado, mi percepción es: sí. Porque *aprendes mucho* (CCM2).

Por su parte, Lara comenta:

Lo que más valoro de esa experiencia, aparte de los equipos y el trato humano, es la curva de aprendizaje ¿no? Entonces, más que... o sea, a mí, más que salarialmente, lo que me aportaba la experiencia de allí era *aprendizaje*, en todos los campos (C5).

*El aprendizaje es planteado unánimemente como el sedimento de valor que queda del conjunto de vivencias en el contexto de trabajo y, particularmente, como la consecuencia inmediata del esfuerzo. Ambos términos son esquematizados recurrentemente en una correlación lineal: cuanto más esfuerzo se ha realizado más se aprende. Por ello, no es sorprendente que en los relatos el aprendizaje aparezca mentado como contrapunto de los costes personales o aquellos aspectos más negativos asociados al sobreesfuerzo*<sup>193</sup>.

Pillas el proyecto más jodido del mundo, tú puedes estar hasta las tantas cada día, todos los fines de semana y *matándote*, pero realmente al final lo puedes ver como: “Pues esto es una parte de mi vida corta y lo voy a poder utilizar en el futuro porque estoy aprendiendo mucho, es una *experiencia que me vale*, que *lo puedo vender* en una entrevista de trabajo futuro” (C1).

Chris nos propone mirar la realización de un gran esfuerzo (un sacrificio personal), durante un periodo determinado, como una “experiencia” que “puede ser utilizada en el futuro” como “algo que vale y que se puede vender”. A pesar de no expresarlo de manera tan explícita, este planteamiento es común en el resto de entrevistados y alude a un discurso hegemónico sobre el papel de la experiencia y la cualificación en el mercado laboral (Cheng, 2015; Gerrard, 2014). La adquisición de experiencia laboral aparece como una inversión a futuro y los primeros años en el mercado de trabajo se conciben como la etapa idónea en la que concentrar los mayores gastos, que podrán ser posteriormente capitalizados en una carrera exitosa. Comenta Jorge: “Entiendo que ahora al principio tengo que aprender mucho más para en un futuro poder, con todo lo aprendido, trabajar con ello...” (C3). El aprendizaje representa, más que cualquier otro elemento, la promesa de ascenso.

Para los consultores el aprendizaje derivado de “la experiencia” es el que más “vale”, aquel susceptible de dotar a la fuerza de trabajo un mayor valor en el mercado, y se distingue como una forma de cualificación contrapuesta a otras más teóricas, relacionada con el ámbito académi-

---

<sup>193</sup> Sobre ello nos detendremos ampliamente en el apartado 6. III. 2.

co<sup>194</sup>. De los comentarios de los entrevistados se infieren algunos rasgos peculiares de la experiencia profesional en consultoría. En primer lugar, se trata de un conocimiento basado en una práctica individual e intensificada: es el fruto de la afirmación de la voluntad. “Aquí te dan mucha responsabilidad. *Te dejan aprender mucho por tu cuenta*” (CCM1). Generalmente no sigue unas pautas preestablecidas ni implica figuras de autoridad claras (como el aprendizaje reglado de lo escolar). Los consultores examinan “por su cuenta” foros por internet, leyes, manuales o preguntan a sus compañeros (a pesar de lo cual lo transmiten como una práctica más individual que colectiva).

En segundo lugar, es un aprendizaje basado en la confrontación de la novedad y del cambio constante, lo que le dota un carácter abierto e ilimitado que se concatena a la perfección con una vivencia del esfuerzo como algo infinitamente intensificable: siempre se puede ser más productivo porque siempre se puede aprender más, y viceversa.

Me gusta mucho mi trabajo, aunque creo que hago un trabajo muy duro. Y bueno, siempre nos han denominado que somos como bomberos, porque siempre trabajamos a base de urgencias y de fuegos, por eso hacemos que... Pero hace que nuestro trabajo sea *importante* y a la vez *entretenido* y cada vez *aprendes cosas nuevas* (C9).

Es un mundo *muy interesante*, o sea, un mundo *muy activo*. Que siempre te tienes que estar reciclando, siempre *tienes que estar formándote*. O sea, incluso la gente más experimentada, sigue viendo *cosas nuevas* (C3).

Por último, el aprendizaje tiene una dimensión pública y debe traducirse en reputación mediante mecanismos de reconocimiento. La experiencia adquiere valor inscrita en relaciones sociales, ya sea en su expresión frente a los demás en el ámbito de interacción o a través de instituciones, como el currículum, que la objetivan. En este sentido, entrar “en contacto” con personas y organizaciones reputadas es un signo y una condición de una experiencia cualificante: es el nombre de la entidad en la que se ha trabajado lo que habilita que una línea del currículum tenga un valor u otro, así como la recomendación de un cliente es la llave para acceder a ciertos puestos de trabajo.

---

<sup>194</sup> Este hecho, que según Martín Criado (1998: cap. 6) es prototípico de las clases populares y las trayectorias menos cualificantes, podría haberse hecho más hegemónico en un contexto de devaluación de las credenciales universitarias. La insistencia compulsiva de los títulos formativos sobre su contenido práctico es un indicador de este fenómeno. Como ejemplo, véase la promoción del “Máster en consultoría de negocio” de la Carlos III:

[http://www.uc3m.es/ss/Satellite/Postgrado/es/Detalle/Estudio\\_C/1371210365630/1371208865479/Master\\_en\\_Consultoria\\_de\\_Negocio](http://www.uc3m.es/ss/Satellite/Postgrado/es/Detalle/Estudio_C/1371210365630/1371208865479/Master_en_Consultoria_de_Negocio) (consultado el 28/01/2016).

Lo bueno de trabajar en consultoría yo creo que es que *aprendes* un montón de absolutamente todo [...] aprendes siempre *cosas nuevas*. Entonces, eso te *abre muchas puertas* [...]. Al final, conoces muchísimos clientes. Te abre una red de *contactos* increíble. Que eso, vas dejando cosas por ahí, gente por ahí que con la que has trabajado. Y conocimientos en otros sectores. Yo creo que es lo más valioso. Y bueno, de hecho creo que es recomendable empezar en consultoría por el hecho de que te da una base muy sólida para después *trabajar donde quieras* (CCM1).

El sector de la consultoría se muestra particularmente ávido ofreciéndose como una “academia profesional”, brindando a jóvenes profesionales con “grandes esperanzas” una reputación que se sostiene precisamente en el trabajo intensificado. Famosas por el inmenso esfuerzo que exigen a sus empleados, lo son también por la inmensa experiencia que estos obtienen:

Te lo dicen: “Cuatro años de trabajo en una empresa como esta no es lo mismo que cuatro años en otro tipo de empresa”. Es como que te añaden años de experiencia (CCM2).

La promesa de ascenso se sostiene discursivamente en el marco de legitimidad construido en torno al aprendizaje como un valor cultural y económico incuestionable. La dinámica progresiva encarnada en la habituación a los flujos de actividad y en una mayor movilidad y soltura, es rápidamente traducida en clave de experiencia profesional, y es en este proceso donde el esfuerzo encuentra primeramente cumplida su promesa. Al fin y al cabo, en el discurso hegemónico es la cualificación, como acreditación del esfuerzo individual, el elemento que habilita la movilidad (ascendente) en la organización, en el mercado laboral y, de manera más general, en el espacio social.

Volvemos a la presentación que Rafael hace del modelo de carrera:

La gran mayoría lo toma como: “tengo dos opciones, o bien hago carrera aquí, porque es un tipo de sector o actividad que me gusta, o bien considero que dentro de cinco o seis años, estoy en una de las mejores escuelas profesionales que hay, que demandan”. Porque es un perfil que está muy bien valorado en las empresas, y la gente a partir del cuarto año y del sexto año, *la gente vuela, y vuela bien* (CCM3).

En el planteamiento de Rafael (CCM3) la metáfora del trampolín se concatena con la del vuelo, que representa una situación en la que los trabajadores tienen acceso a buenas salidas profesionales, disponen de margen de decisión entre diferentes ofertas y de movilidad sectorial e internacional, lo que corresponde a una promoción social efectiva. Se trata de una “movilidad” por segmentos del mercado laboral que son preciados por los jóvenes consultores, por sus buenas condiciones laborales en términos salariales y de estatus; tanto si se trata de hacer carrera en la alta consultoría (los menos), como si se “pasa a mejor vida”, en las empresas clientes. En este

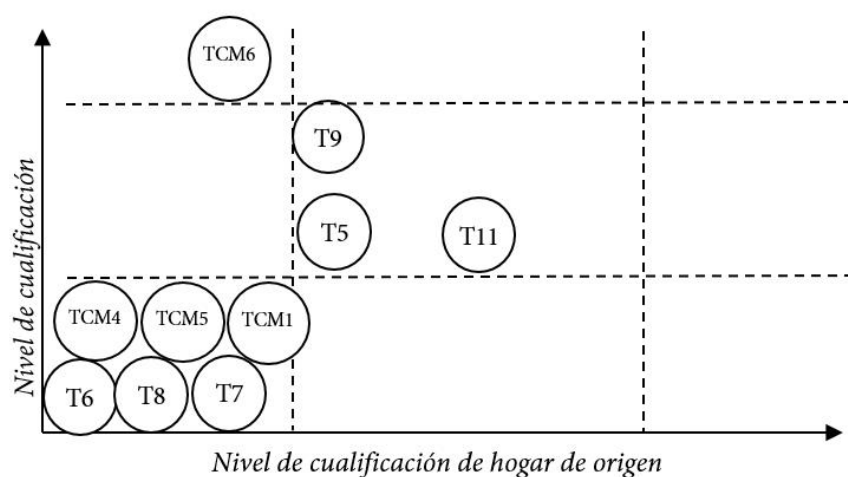
caso, nos encontramos un tipo de rotación voluntaria y asistida la mayor parte de las veces por las organizaciones, una rotación feliz, fruto de un pacto entre empleados y empleadores.

La imaginería del trampolín y el vuelo, más allá, remiten a la volatilidad en tanto que movilidad propiamente ascendente, basada en la capacidad de agencia, la discrecionalidad y en la afirmación de la voluntad individual de los trabajadores a través del control de sus propias trayectorias profesionales y biográficas. Lo aéreo queda así contrapuesto a las rigideces, pesos y resistencias que presenta lo terrestre, expresión de un devenir determinado por las presiones del entorno, apresado en la alteridad y, al fin, impotente; destinado a un presente inmóvil y a la obsolescencia. Potencia, libertad y autoafirmación regirán el imaginario de la traslación y lo volátil, tras desplazar nociones como “aleatoriedad” o “abismo” a sus márgenes semánticos, allí donde toman cuerpo las experiencias de fracaso o enfermedad, fuera del campo de lo normal (o normalizado).

#### ***4. Dos vías de entrada al sector del telemarketing***

Frente a la relativa homogeneidad que presentaban los consultores entrevistados, que provienen de diferentes fracciones de las clases medias para confluir en un itinerario común de ascenso social, la composición de los teleoperadores está atravesada por diferencias con respecto a la clase de procedencia. Los diferentes itinerarios en términos de clase van a marcar los relatos que los sujetos establecen sobre su experiencia en el trabajo. Considerando, de un lado, los rasgos socioeconómicos de las familias de procedencia y, de otro, el nivel de estudios alcanzado en cada caso se pueden distinguir dos secciones diferentes: (a) una de un estrato más bajo y otra (b) de clase media. Comparar estos itinerarios y las formas de socialización prototípicas que entrañan nos permitirá indagar en la configuración de inercias o disposiciones y su acompasamiento en el contexto práctico de los call center. Al igual que en las consultorías, se prestará atención a cómo las empresas se apoyan estratégicamente en dichas inercias.

a) Siguiendo la tabla del Anexo 1, en primer lugar se observa que un importante número de teleoperadores entrevistados (T5, T6, T7, T8, T9, T11, TCM1, TCM4, TCM5 y TCM6) provienen de *hogares de un estrato más popular*, en los que sus padres abandonaron el sistema escolar con estudios primarios o secundarios y que desempeñan (o han desempeñado) actividades profesionales poco cualificadas en condiciones de cierta precariedad (asalariados por cuenta ajena, pequeños comercios, amas de casa...). Además, abundan casos intermitentes de desempleo y varios de los hogares son monoparentales (debido a separaciones o fallecimientos).

**Gráfico 9. Posiciones sociales (teleoperadores-clases populares)**

*Fuente: Elaboración propia.*

Numerosos autores han estudiado cómo la posición social de los hogares de clases populares condicionan el acceso a recursos que operan como capitales económicos, sociales y culturales y que pueden invertirse en el campo escolar y laboral, de manera que las trayectorias y logros escolares muestran la tendencia a que los hijos reproduzcan la posición social relativa de su familia en el espacio social (Bourdieu y Passeron, 1979). Es significativo en ese sentido que de los casos seleccionados solo Laura (T9) dispone de título universitario. Por su parte, Luz (T5) y Ana (T11) han llegado a cursar estudios de FP. El resto relata, de manera muy similar, historias de desmotivación, falta de apoyo familiar y el consecuente abandono de los estudios; procesos que coincidieron en la mayor parte de los casos con un periodo de auge económico en el contexto español en el que resultaba sencillo encontrar trabajo.

Debemos entender el mayor o menor éxito en el ámbito escolar, en sus múltiples formas, como estrategias dentro de una red de relaciones en las que median multitud de agentes e instituciones. Estas están orientadas por los recursos (económicos, culturales, sociales) que pueden ser invertidos en diferentes campos y que habilitan expectativas en función de las probabilidades de éxito, y por las competencias prácticas, afectivas y motivacionales que permiten ajustarse exitosamente a los ámbitos prácticos de lo escolar (Rujas, 2015; Bourdieu y Passeron, 1979). De esta manera, como ya se ha visto, los primeros procesos de incorporación de disposiciones e inercias deben ubicarse en el marco de la familia y la escuela. Martín Criado y otros (2014: 437) analizan en los siguientes términos las formas de socialización que se dan en aquellas familias que menos se ajustan a las normas legítimas de escolaridad (esto es, la fracción menos escolarizada de las clases populares):

A partir de su reducido capital escolar y de su desafortunada experiencia en el sistema escolar, [se deriva] una concepción del trabajo y aprendizaje escolar como un ámbito completamente separado del resto de actividades y como algo difícil, tedioso y tortuoso. A la inversa de las familias de clase media, que tienden a pedagogizar todos los ámbitos de la vida infantil, en las FANE [familias alejadas a la norma escolar] lo escolar constituye un terreno bien delimitado: sólo abarca aquello que se enseña en la escuela y los deberes. El ocio infantil no se constituye como un ámbito que pueda contribuir al éxito escolar: los juegos y juguetes, el ordenador o las actividades extraescolares se valoran exclusivamente como medios de ocio, como algo opuesto a lo escolar. Por ello sólo se concibe una manera de aumentar el rendimiento escolar: hacer más deberes. Estos, además, se ven como un esfuerzo tedioso y desagradable: de ahí que se comprenda fácilmente el rechazo filial a las tareas escolares, que se puedan establecer los deberes o la lectura como castigos por un mal comportamiento y que jamás se pueda pensar en algo relacionado con la escuela como premio –el ocio, espacio del placer, es contrario a lo escolar, espacio de la constricción–.

Otro rasgo relevante es la relación de los sujetos con las formas de autoridad prototípicas de las familias llamadas por Martín Criado y otros (2000a) “patriarcales populares”. Estas centran sus sanciones en la materialidad de los actos y sus consecuencias, y no de la intención como en las familias más afines al ámbito escolar, con vistas a asegurar la respetabilidad y la conformación exterior (y no tanto el dominio de sí y la interiorización de las normas) (Kohn, 1980). Según Martín Criado (2000: 277 ss.), se trata de una “configuración familiar basada en el respeto”, en la que los padres y los mayores tienen el principio de autoridad al disponer de un saber basado en la experiencia, entendido como “el aprendizaje mediante la vivencia continuada de la dureza de la vida del principio de escasez”, el cual es, según Martín Criado (2004: 106) “uno de los esquemas fundamentales a partir de los cuales se evalúan las personas y las prácticas en las clases populares. Según el mismo, una persona es mejor cuanto mayor capacidad tenga de adaptación a las condiciones de privación y dureza que se presenten”.

En esta configuración, los niños son concebidos como seres irracionales y salvajes sobre los que siempre cabe sospechar. Sin embargo, al no tener las disposiciones y los recursos propios de las familias de clases medias, que permiten aplicar las prácticas educativas legitimadas, se recurre mayormente a sanciones ejemplares basadas en una intervención inmediata mediante la fuerza física, lo que asocia el aprendizaje al sufrimiento y a la aceptación de la escasez (“no se puede hacer lo que se quiere”). “Esta autoridad no sirve para dirigir un proceso minucioso de inculcación, que exigiría un intercambio de información [...]. Puede prohibir, puede acostumbrar a la dureza y la escasez, pero no puede plantearse el moldeamiento minucioso de los caracteres” (*Ibid.*: 278). En ese sentido, choca con las prácticas educativas escolares, basadas en el autodomio y en la interiorización de normas generales, por lo que dificulta el ajuste de los niños de clases populares al ámbito académico. Del mismo modo, los entornos laborales descualificados



replican con mayor frecuencia estas estructuras de autoridad; y, como se deriva del análisis que se ha desarrollado en la sección 5. III, en el telemarketing el ejercicio del poder tiende a asumir la forma de una fuerza exterior limitante, muchas veces arbitraria, mientras que en consultoría los empleados se identifican como instancia promotora de tal ejercicio<sup>195</sup>.

Las formas de socialización familiar y escolar característicos de las clases populares se asocian a itinerarios de acceso al mercado de trabajo específicos. De los casos estudiados, aquellos que dejaron de estudiar en secundaria lo hicieron para comenzar a trabajar inmediatamente y los que llegaron a cursar estudios superiores compatibilizaron estos con actividad laboral, lo que refiere a formas característicamente obreras de clases de edad y de solidaridad intergeneracional de las clases populares (Martín Criado, 1998: 178). De esta manera, todas aquellos casos que proceden de las clases populares (tanto si disponían de estudios superiores como si no) accedieron al mercado laboral a través de empleos poco cualificados y temporales, como camareros, dependientes, reponedores, limpiadoras, ayudantes en comercios familiares, impartiendo clases extraescolares o directamente en el sector del telemarketing. Además, este acceso se realizó generalmente a través de contratos a media jornada, por obra y servicio y a cambio de bajos salarios. Conviene señalar que este tipo de inserción se justifica en las entrevistas como un acceso a recursos económicos destinados fundamentalmente al consumo individual, lo que se explica por la aún no conformación de un hogar propio. Expresado por Yolanda: “Por sacarme un dinerillo. Yo, estando fuera de casa, mis padres no me podían estar manteniendo toda la vida. Y bueno, al menos, que... Aportar un poquito” (T6).

La elección del telemarketing frente a otros ámbitos profesionales se plantea generalmente como algo fortuito, en procesos de búsqueda que suelen hacerse a través de portales web de empleo (infojobs, foroempleo) o ETTs, y en los que se solicita empleo de diferentes ámbitos indiscriminadamente. En retrospectiva, se suelen aducir ventajas de este sector frente a otros

---

<sup>195</sup> Resulta significativo que cuando Yolanda es preguntada sobre experiencias de estrés no relacionadas con el trabajo haga referencia al ámbito escolar.

Yo me estresaba con los exámenes. “Porque quiero estudiar mucho” y quería además... Yo quería sacar muy buenas notas en esa época y sí que me estresaba un montón. Y quería... “Es que no lo voy a sacar, es que no voy a hacerlo como quiero”. (...) Luego fui creciendo y fui siendo un poquito más pasota y entonces ya no. (T6).

Su frustración por no lograr las metas escolares sirve como un reflejo de futuras situaciones de estrés ante la carga de trabajo en su vida laboral. Sin embargo, ahí donde la ansiedad se localizaba en una *internalización de esas metas* (“quería sacar muy buenas notas”) fue la progresiva desidentificación y desafección (“ser más pasota”) lo que facilitó que lo experimentara con menos estrés. En este sentido, se aprecia una progresiva *externalización* de los mecanismos disciplinares y la aparición de estrategias de distanciamiento como formas de afrontamiento.

descualificados (ausencia de desgaste físico y flexibilidad horaria, principalmente). En este punto, hay que considerar que el telemarketing es un ámbito laboral que entre 2000 y 2007 ofrece una inmensa cantidad de empleos. Cabe añadir que de las personas con estudios superiores sólo Luz (T5) y Ana (T11) llegaron a trabajar en algo relacionado con sus estudios, aunque puntualmente, dada la dificultad de encontrar un empleo acorde, las malas condiciones que ofrecían y la dificultad para obtener el nivel de cualificación que le demandaban:

Tuve que elegir el sobrevivir, entonces no había más remedio [...]. Como te piden mucha experiencia o, cada vez más, salen cosas nuevas, no tienes tiempo ni dinero para reciclarte, pues acabas... O bueno, hubo una época que como me pagaban mucho menos de diseñadora que de te-leoperadora (T11).

Las trayectorias de las personas que tenían más edad cuando fueron entrevistadas muestran casos que terminan asentándose en el ámbito laboral del telemarketing, pese al mantenimiento de la temporalidad y las malas condiciones laborales con la profundización de la crisis económica a partir de 2007 y el menor crecimiento del sector. En estos casos, las estancias en los puestos de trabajo han ido siendo de mayor duración y aunque se sigue rotando esto se hace dentro del mismo tipo de servicios (venta, asistencia, telefonía, seguros...), donde resulta más fácil encontrar empleo. Una situación particular responde a las personas que ascienden a cargos intermedios, lo que supone acceder, tras entre cuatro y siete años de antigüedad en la empresa, a una contratación fija, una mayor posición de estatus y una leve mejora salarial.

Si se ponen en relación las posiciones de partida con el acceso y mantenimiento en el segmento secundario del mercado de trabajo pueden identificarse diferentes itinerarios sociales tipificables. En el caso de este primer conjunto pueden caracterizarse tres tipos: El primero reproduce el origen socioeconómico, pues se mantiene (o solo aumentan levemente) la cualificación y el segmento laboral de adscripción –Yolanda (T6), Alex (T7), Lourdes (T8)–. El segundo, si bien accede mediante el sistema escolar a una mejor cualificación (estudios superiores) no la capitaliza en el acceso a un puesto de trabajo cualificado –Luz (T5), Laura (T9) y Ana (T11)–. En tercer lugar, las personas que ascienden a cargos intermedios describen un ligero ascenso social –Armando (TCM1), José (TCM4) y Sara (TCM5)–.

b) La segunda sección dentro de los casos entrevistados corresponde a aquellos que parten de un *origen socioeconómico característico de clases medias* (T1, T2, T3, T4, T10, TCM2 y TCM3). Algunos de sus padres, o los dos, disponen de títulos universitarios y han ocupado puestos de trabajo estables y cualificados. Todas estas personas estudiaron en la universidad y, a pesar de que algunos trabajaron antes de terminar sus estudios se trataba de empleos muy puntuales

orientados a la obtención de ingresos orientados a gastos personales. En las páginas referentes a los consultores se han señalado algunos rasgos de las formas de socialización familiares y escolares propias de las clases medias. Sin embargo, si en esos casos los recursos disponibles habilitaban inversiones en el campo escolar con un gran rendimiento en la incorporación al mercado de trabajo, en este grupo el capital escolar no se rentabiliza en un acceso a puestos de trabajo estables y cualificados (como los de sus padres), de modo que acaban ocupando puestos de trabajos precarizados en una condición de sobrecualificación. Estos fenómenos de desclasamiento deben asociarse, de un lado, a un largo proceso histórico de devaluación de los títulos académicos (y universitarios), que pierden su potencial como forma de distinción social y acreditación en el mercado de trabajo (Passeron, 1983). De otro, a la precarización general de las condiciones laborales.

Al acabar su periodo académico las personas de esta sección tratan de lograr un puesto de trabajo relacionado con su formación, lo que algunos –todos menos Enrique (T1), Pablo (T2) y David (TCM2)– consiguen. Sin embargo, tras un periodo variable, las condiciones de estos empleos les resultan inaceptables (no aseguran un salario suficiente, implican conflictos con los jefes, son demasiado exigentes, tienen excesiva temporalidad...) lo que deriva en todos los casos en una etapa de búsqueda en la que se pasa por periodos de desempleo –y emigración en el caso de Enrique (T1) y Ramiro (T4)–. En los relatos biográficos refieren un proceso de disminución de las expectativas en el que cada vez se busca trabajo de una manera más indiscriminada, sin tener en cuenta el contenido o las condiciones laborales:

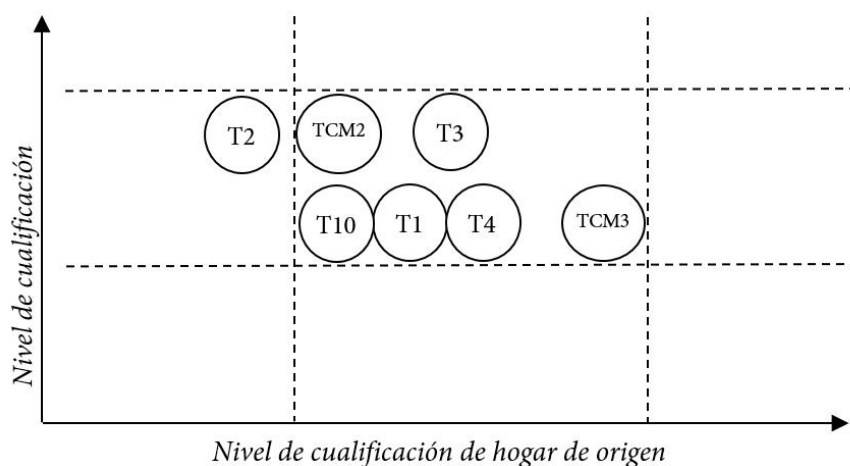
Me quedé en el paro. Fue en febrero del año pasado, 2013. Empecé buscando curro... digo: “Ven-ga, con tiempo, con calma; de lo mío. Vamos a educación, vamos a tal...”, empezaron los me-ses... venga pues vamos a volver a recursos humanos joder, yo qué sé. [Riendo] Seguían pasando los meses y digo: “bueno pues yo qué sé, lo que sea, ale, ya está”. Y después de verano empecé a echar curris también en teleoperadoras, recepcionistas, lo que fuera. Y nada, me llamaron de esta empresa... Yo no había vendido en mi vida, en mi puñetera vida había vendido nada (T10).

Como indica Eva, la llegada al telemarketing es, al igual que para la sección anterior, una cues-tión relativamente fortuita: es uno de los muchos ámbitos descualificados donde se solicita un empleo “de lo que sea”. Dicha incorporación se plantea inicialmente como un periodo transito-rio mientras se consigue un trabajo más adecuado y, en ese sentido, como una fuente de recur-sos económicos temporal. En palabras de Luis Miguel (TCM3), es un “trabajo comedor” (gra-cias al cual puedes comer), en cuyo caso le permite dedicarse sin excesiva presión económica a su actividad artística. Sin embargo, a diferencia de las personas cualificadas del anterior grupo de teleoperadores, los relatos de la mayoría de estos casos se construyen a partir de una expe-

riencia de frustración e impotencia al no poder trabajar en aquello que les gustaría. Comparados con Laura (T9), Luz (T5) y Ana (T11) (cualificados que proceden de clases populares), encontramos una narración más cargada afectivamente y, como se verá, una tendencia al desajuste y al desacompasamiento en muchas situaciones vinculadas al trabajo. En este punto se distinguen tres tipos de posicionamientos derivados del tiempo que se lleva trabajando en empleos descualificados. Por una parte, personas que simultanean el trabajo del telemarketing con actividades vinculadas a su vocación y/o que han accedido a empleos descualificados recientemente –Pablo (T2), Nerea (T3), Eva (T10) y Luis Miguel (TCM3)–. Estos no encarnan plenamente el relato de frustración, ya que el futuro está aún abierto a una satisfacción de sus expectativas. Por otro parte, aquellas que llevan varios años circulando por diferentes trabajos muy precarios –Enrique (T1) y Ramiro (T4)–, tránsito que narran con dolor y rabia, aunque no han perdido la esperanza en encontrar un trabajo con mejores condiciones, asumen que será muy difícil que este esté relacionado con sus estudios. Frente a estas dos posiciones, estarían quienes tras un largo periodo en el sector del telemarketing se han terminado por identificar como profesionales del mismo, accediendo incluso a puestos de responsabilidad –David (TCM2) y Luis Miguel (TCM3)–.

Por tanto, considerando el origen social de las familias y la cualificación escolar de esta segunda sección así como su reposicionamiento en el ámbito laboral del telemarketing, nos encontramos ante dos tipos de desplazamientos en el espacio social: uno de descenso, más o menos atenuado según el tiempo que se lleva trabajando en trabajos descualificados; y otro “transversal”, en el que personas con una inversión en un capital de tipo cultural termina ocupando una posición social de un estrato alto de una profesión característica de las clases populares (cuadros intermedios).

**Gráfico 10. Posiciones sociales (teleoperadores-clases medias)**



Fuente: Elaboración propia.

\* \* \*

En suma, considerando el conjunto de los casos, se constata la entrada en el ámbito del telemarketing de jóvenes de diferentes grupos sociales, en función del origen socioeconómico y la cualificación. La mayoría describen rumbos itinerantes y en espiral por diferentes empleos temporales y descualificados del segmento secundario del mercado de trabajo, como el de telemarketing. Los jóvenes acceden a este ámbito buscando unos ingresos mínimos y por sus ventajas en relación con otros trabajos descualificados, tanto si provienen de itinerarios de clases populares como si provienen de familias de clases medias, tanto si tienen estudios superiores como si no. Con el transcurso del tiempo, la falta de acceso a experiencia profesional cualificada y la mayor oportunidad de encontrar trabajo en el sector del telemarketing deriva en el estrechamiento del margen de movilidad laboral, fomentando la “guetificación” del ámbito profesional (Buchanan, 2002). En función de las diversas formas de socialización en el ámbito familiar y escolar, lo que para algunos supone la permanencia en una serie de dinámicas laborales que le son “familiares”, para otros implica una ruptura con las expectativas y proyectos asumidos por inercia en los ámbitos de clases medias universitarias. Esto deriva en diversos procesos de acompasamiento y desacomasamiento entre disposiciones incorporadas y ámbitos de interacción. Por tanto, este modelo plural y los itinerarios que lo componen se alejan del patrón unificador de itinerarios proyectados en ascenso que caracterizaba la incorporación al ámbito de la consultoría, lo que explica que los procesos de socialización que se dan dentro de las empresas sean muy diferentes y con un menor potencial normalizador.

### ***5. Un difícil acompasamiento: políticas de normalización simplificadas***

Las personas que conforman la fuerza de trabajo de los call center constituyen un conjunto heterogéneo con respecto a aspectos como la edad, el género, la etnia y el origen socioeconómico. Para entender la heterogeneidad del conjunto de los teleoperadores más jóvenes debe recordarse que el ámbito empresarial del telemarketing ha requerido en las últimas dos décadas de una inmensa mano de obra sobre la que se ha aplicado un modelo de “gestión hidráulica”, haciendo discurrir un flujo constante de trabajadores por unas instalaciones fijas en la que se van parcelando campañas concretas en función de los diferentes clientes y coyunturas. Así, las diferentes empresas aprovechan las ventajas comparativas de la segmentación de los mercados laborales, ajustando el tipo de empleos que ofrecen a los diferentes segmentos poblacionales que están dispuestos a aceptarlos. En un principio, las condiciones laborales de los empleos que

se ofertan (temporalidad, flexibilidad horaria, contratos a tiempo parcial, primas por rendimiento, poco esfuerzo físico...) atraen a jóvenes poco cualificados y a estudiantes que buscan unos ingresos mínimos (junto a mujeres de mediana edad y desempleados, como se ha visto). Sin embargo, la desvalorización de las credenciales universitarias, el alto nivel de desempleo y la precarización general de las relaciones laborales han movilizad igualmente a personas con mayores cualificaciones. Al mismo tiempo, el menor crecimiento del sector y las deslocalizaciones han justificado el rebajamiento de los sistemas de remuneración, los recortes de personal fijo y la intensificación del trabajo con el fin de aumentar los beneficios capitalistas en el corto plazo.

#### *a. Procesos de selección y socialización simplificados*

De igual modo, los procesos de selección permiten ver el uso estratégico que las empresas de telemarketing hacen de las inercias y características derivadas de los diferentes itinerarios sociales. En primer lugar, como se vio en el capítulo 3, los jóvenes han sido junto a las mujeres la avanzadilla de un modelo de empleo basado en la inestabilidad laboral y la desafiliación (Santos, 1999). Su contratación está asociada en el ámbito del telemarketing a empleos muy precarizados, temporales y con flexibilidad horaria. En segundo lugar, existe una fuerte relación entre el carácter feminizado de las disposiciones prácticas y actitudinales que se demandan a los teleoperadores y el hecho de que la mayoría de las personas empleadas sean mujeres. Así la gerencia y los departamentos de recursos humanos ponen en práctica estereotipos de género en los “perfiles” o modelos normativos que demandan, lo que orienta su selección (Mulholland, 2002; Callaghan y Thompson, 2002; Belt, 2000; Hearn, 1998): voz dulce, actitud servil y paciente, menor agresividad..., rasgos repetidos por todos los coordinadores a los que presuntamente resulta más fácil acompañarse a las mujeres. En tercer lugar, y en un sentido similar a este último aspecto, la cualificación es presentada como un factor que también determina la actitud en el puesto. Mayores credenciales promueven aspiraciones que van a chocar contra la realidad de un trabajo rutinario con pocas posibilidades de promoción, lo que puede derivar en tensiones y una menor permanencia. En palabras de Armando: “Tampoco puedes tener a ingenieros, porque se van a cansar, se te van a quemar y se te van a ir” (TCM1)<sup>196</sup>. En el reverso, personas con

---

<sup>196</sup> La presunta menor preferencia de universitarios por parte de los call center explica que muchos universitarios eliminan su título del currículum, como varios reconocieron, con la intención de facilitar su selección.

mayores necesidades económicas responden con más conformidad con las normas pues dependen más de los ingresos:

Cuando entré había más gente con estudios que ahora [...] Va a terminar siendo un trabajo para gente que... porque son más dóciles. O sea, cuantos más estudios tiene una persona, más capacidad de negociación tiene y, aunque eso en un principio sería bueno para la campaña en sí, no es bueno para el empresario [...] Gente, sin mucha capacidad de reacción ante... gente que no te vaya a pedir, por decirlo de otra manera. Que te trabaje y que no proteste. Eso es lo que buscan ahora, a día de hoy, las empresas en marketing (TCM1).

En numerosas ocasiones se vincula los estudios superiores a ciertos conocimientos, habilidades conversacionales y a una mayor seguridad que permite desempeñar mejor algunos puestos específicos (como atención a clientes de clase alta, asistencia en carretera o uso de diferentes idiomas). De esta manera, es posible intuir en los procesos de selección y recolocación *formas difusas de estratificación* entre diferentes funciones, orientando a las personas menos cualificadas a puestos en general peor valorados (como por ejemplo, “venta fría”). Ahora bien, la entrada y salida masiva de empleados y el carácter poco especializado de la mayor parte de funciones impone la figura de un “trabajador desechable”, cuyos atributos son más bien genéricos y cuyos itinerarios no conciernen a los empleadores. De hecho, de manera habitual se cede a empresas de trabajo temporal los procesos de selección o se hace uso de portales web (como *Infojobs* o *Foroempleo*) en los que una enorme cantidad de personas solicitan constantemente empleo. Las directrices en los procesos de selección son por tanto más vagas que en consultoría y responden más a la necesidad por encontrar con inmediatez mano de obra flexible que por ajustarse a perfiles concretos.

Las características del proceso de selección están determinadas por la casi ausencia de un sistema institucionalizado de cualificación relacionado con la actividad profesional del telemarketing, lo que explica la inexistencia de una identidad profesional que fomenta este tipo de tránsitos reglados (Dubar, 2002). Asimismo, las entrevistas muestran la falta de promoción de una serie coherente y formalizada de conocimientos técnicos a poner en práctica en la actividad laboral<sup>197</sup>. En consecuencia, el masivo proceso de selección se sigue de formas rápidas y estandarizadas de incorporación y formación del personal. A diferencia de las complejas estrategias de normalización de la alta consultoría, con sofisticados procesos de selección y perfilado, en telemarketing asistimos a una socialización más simplificada, basada principalmente en la ho-

---

<sup>197</sup> En el próximo capítulo (apartado 6. II. 1) se tendrá ocasión de analizar cómo este aspecto determina las formas de (des)reconocimiento que implica el trabajo como teleoperador.

mogeneización y rutinización de los gestos productivos y del comportamiento de los empleados durante el tiempo de trabajo. Son así poco frecuentes los rituales y existe un menor empeño en dotar de relevancia a los símbolos y la imagen de la empresa. De ello es también significativa la inexistencia de uniformes o de protocolos sobre la indumentaria<sup>198</sup>.

Del mismo modo, el perfil o modelo normativo hacia el que los trabajadores deben confluir en el día a día de su trabajo está conformado por una estructura muy básica de obediencia a la organización, trato servil frente a los interlocutores y mantenimiento de una alta productividad. Como se ha desarrollado hasta ahora (5. II. 6; 5. III. 6), este modelo consiste en la demarcación de límites externos a la agencia y la expresión individuales, a través de aspectos como la recursividad de las tareas, la estandarización de las formas de habla al teléfono o la explicitación de rígidos decálogos de comportamiento en la plataforma. En este sentido, el menor margen de actividad discrecional, la exterioridad del control y el carácter estandarizado y simplificado del modelo normativo deriva, como se verá, en que el modo en el que los empleados se definen esté menos comprometido por la organización.

#### *b. Tensiones de una plantilla heterogénea*

Considerando las formas más simplificadas en la selección y socialización del personal, cabe preguntarse acerca del ajuste (interactuado pero asimétrico) entre las inercias y disposiciones de los individuos en su paso por los call center. Frente al modo al que tiende la sociabilidad en los primeros años de consultoría, que facilitaba la confluencia sincrónica hacia un modelo normativo común y facilita la cooperación y la intensificación del trabajo, los relatos de los teleoperadores muestran que *la cohesión social en las plataformas está abierta a mayores tensiones*. Esta conflictividad puede rastrearse en diversos puntos. En primer lugar, deriva de la interdependencia de las funciones. La distribución automática de llamadas tiene como consecuencia que muchos de los interlocutores sean atendidos consecutivamente por varios agentes, por lo que los errores y problemas que surgen en la comunicación en casos concretos tienden a entorpecer su labor.

Me molesta cuando... Sí me afecta algo cuando por ejemplo algún compañero mío la ha liado y no se quiere hacer cargo de lo que dijo. “Tu compañero fulanito de tal me dijo esto, que es así”. Y le tengo que decir “pues esto no es así”. “Entonces, te voy a poner una queja a ti y a tu compañero” (T4).

---

<sup>198</sup> Todos estos aspectos sí se aplican sobre los cargos intermedios y superiores.



Este fenómeno está relacionado con aquello que Burawoy (1989: 91 ss.) entendió como “desviación del conflicto”. Dinámicas derivadas de la organización deficiente del trabajo y de los sistemas de evaluación, la distribución desigual de recursos y funciones entre los trabajadores, la intensificación de la carga o las tensiones existentes entre organización y empleados (los cuales, desmotivados o resentidos, realizan peor su trabajo) podrían tener como consecuencia un enfrentamiento entre teleoperadores y gerencia. Sin embargo, la mayor parte de las veces devienen en la culpabilización de los “malos trabajadores”, como se aprecia en la anterior queja de Ramiro, o en la siguiente, de Yolanda:

A mí, personalmente, no me gusta que lo hagan [mentir a los interlocutores] mis compañeros. Básicamente, porque luego además la persona te llama y me puede entrar a mí, perfectamente [...] Con lo cual, yo me tengo que comer su marrón que yo no... Que yo lo digo bien. ¿Por qué tú tienes que decir lo que te da la gana sólo para hacer una venta más? (T6).

Si bien estos sostienen su posición en la defensa de sus intereses individuales (no querer “cargársela” o “comerse el marrón”) esta expresa no solo la aceptación de los objetivos empresariales sino también la dificultad para responsabilizar a la organización por los problemas existentes.

En segundo lugar, la conflictividad está relacionada con la propia convivencia en el espacio de la plataforma. Así, en varias entrevistas se registran quejas sobre el clima y el comportamiento del resto de los agentes. Ana acusa la falta de higiene y de respeto por el otro en cuestiones como: los pañuelos de papel por el suelo, el olor de pies de alguien que se quita los zapatos, los gestos malhumorados... A lo largo de la entrevista proyecta una imagen de muchos de sus compañeros como personas desagradables y mezquinas:

Es que la gente pasa, y a parte de las relaciones con los compañeros... Hay gente muy maja, porque conoces siempre gente maja, pero la mayoría es imbécil, es muy falsa, es como: “¡Que qué asco de peña, macho! (T11).

Por su parte, Ramiro se muestra agitado al hablar del ambiente en su turno de trabajo de tarde:

Prefiero estar de mañana porque el ritmo es ta, ta, ta. Es más ritmo de trabajo. La gente está más trabajando que otra cosa. En cambio, de tarde, como hay tanto espacio libre, ¿qué pasa? La gente empieza a contar su vida personal. [...] Desde hace un año, que entró una chica que ya estaba desde hacía tiempo, que se sienta detrás mío. Que es una chica pues que está todo el tiempo quejándose de su vida... (T4).

Ramiro no es el único que se lamenta de la actitud de algunos compañeros aludiendo a cuestiones como una voz elevada o un lenguaje grosero; formas que son entendidas como inadecuadas de estar en los espacios públicos y particularmente en el trabajo.

En tercer lugar, existen numerosos conflictos en torno a la relación con los cargos intermedios. El papel que desempeñan asegurando el orden y la productividad se traduce con frecuencia en situaciones tensas en las que deben reprender y amonestar a los subalternos, quienes a su vez denunciarán cualquier trato ofensivo o injusto. La informalidad a las que están abiertas las relaciones sociales en las plataformas propicia a su vez la cristalización de resentimientos y preferencias que dota a estas figuras de autoridad de un carácter muy arbitrario.

- No me gusta nada el que... por qué tú tienes que tener un privilegio que yo no lo tengo. ¿Por qué? ¿Eres más guapo, más bonito, más listo? ¿Qué eres?
- ¿POR QUÉ CREES QUE ES?
- Pues yo creo que es porque le caiga mejor o peor. Básicamente, sin más. Tú te llevas mejor, eres un chico con el que hablo mucho, tal y cual. Bueno, de hecho, en mi propia campaña lo hay. Hay un chico por ejemplo... Se lleva muy bien con él... Y además es mi amigo, también. Se lleva muy bien con el jefe, tal y cual... han salido tomar copas, han salido tal y se llevan muy bien. Pues, si él puede hacerle una cosita más a él, se la va hacer (T6).

Conviene destacar que *la conflictividad suele articularse en torno a los ejes que componen la heterogeneidad del personal*<sup>199</sup>. Las diferencias al respecto de clase social, antigüedad en la empresa, etnia, edad o género sirven para explicar el modo en el que los teleoperadores se posicionan frente al conjunto de los trabajadores (alianzas y confrontaciones) y también la manera de problematizar unos u otros aspectos. En ese sentido, las diferencias tienden a generar desajustes, problemas de comunicación y pérdidas del compás, entorpeciendo la cohesión colectiva. Veamos varios ejemplos en torno a la clase social, la etnia y la antigüedad.

El modo en el que se plantean las quejas sobre el ambiente y la convivencia pueden asociarse a posiciones características de *clase media*. Son los sujetos provenientes de familias de clase más alta o con más cualificación los que habitualmente acusan la falta de higiene, los gritos o el lenguaje soez que atribuyen a sus compañeras. Desde su perspectiva, son comportamientos im-

---

<sup>199</sup> Del mismo modo, la sociabilidad está orientada por estos ejes. Las entrevistas indican que los grupos de amigos y los emparejamientos suelen estar conformados por personas de la misma edad y sugieren que la proximidad en el espacio social favorece el vínculo social en el trabajo.

Sin embargo, en muchas ocasiones los trabajadores se lamentan de tal sociabilidad (en vez de valorarlo como algo positivo), ya que no les permite desconectar del trabajo: “La mayoría del contacto que tienes es con gente del trabajo. Entonces, es un círculo vicioso porque lo único que hablas es de trabajo todo el rato” (T8).

propios para el contexto laboral; comportamientos que pueden asociarse a un imaginario de clase popular, menos “civilizado” o más inmaduro, esto es, asociado a un menor autocontrol (Elias y Scotson, 1965: 81).

El departamento de medios de pago, de tarjetas de crédito y de tal, tienen dos verduleras ahí de... que luego no son malas tías, pero son muy *verduleras* (T2).

Sí que hay determinadas personas que utilizan esa libertad responsable, ya, saltando sus límites. Entonces, pues te ves en situaciones que estás *como en el patio del instituto* de nuevo (T3).

Resulta reseñable que sea este mismo conjunto de personas el que enfatice la necesidad de ventilación del aire o de sentarse junto a las ventanas para poder disponer de luz natural o vistas del horizonte<sup>200</sup>. De un modo similar, se aprecia una fuerte rivalidad cuando en las relaciones de mando los cargos intermedios tienen menor cualificación que sus subalternos. Es habitual que estos últimos asocien la cualificación (y la clase social) como índice de la valía profesional (e incluso intelectual y moral) del cargo; mientras que los primeros asocian la posesión de títulos con actitudes arrogantes y altivas:

Cuando tú [refiriéndose a los cargos intermedios] eres una persona que sabes que eres una persona bastante mediocre, porque no son brillantes, sin ninguna formación aparte de eso, sin carrera y tal, y te estás llevándote mil pavos saben que si les echan no van a encontrar un curro como el que tenían. Entonces, esta gente... el problema que yo veo es que la gente que es mediocre transmite esa mediocridad en forma de tiranos [...]. Prefieren a perros sumisos, también incompetentes pero sumisos, antes de gente que sea buena, porque estos trabajos que son tan... ya te he dicho, de toda la vida de inmigrantes, guarros, que los españoles que han acabado ahí han sido españoles... pues era o la obra o eso (T1).

En relación a la *variable étnica*, varios entrevistados hicieron mención al gesto de derivar llamadas incómodas o difíciles a compañeros o a otros departamentos como “hacer la tupacada”<sup>201</sup>, al asociarlo a una conducta típica de personas sudamericanas. Esta convención, más allá de la actualización de estereotipos racistas (representación de trabajadores latinoamericanos como holgazanes), nos pone sobre la pista de un eje de conflicto entre las plataformas localizadas en el Estado español y las externalizadas (Mirchandani, 2008). Además, visibiliza canales de expresión y formas mediante las que los trabajadores “nacionales” se confieren valor y legiti-

<sup>200</sup> De un modo similar, Ramiro aludía a su empresa como “ignorantes y cazurros” por no permitir usar el garaje para aparcar su bicicleta, significando el gesto como una carencia cultural.

He escuchado alguna vez a un supervisor diciendo... un supervisor, decir: “Joder, éste es universitario”, que tal... Como que él siente que pues al no ser universitario, tienes más mundo, tienes más calle. Tienes más... mucho más tal “¡Eh, eh!” (con superioridad). Porque los universitarios pues es gente más tirada para atrás... Esto lo he oído y sí, lo he visto (T4).

<sup>201</sup> En referencia a Tupac Amaru (I y II), líderes indígenas.

midad frente a un “otro” estigmatizado. Las plataformas extranjeras se asocian a una producción de peor calidad y con mayor número de fraudes. Además, representan una amenaza al mantenimiento del empleo ya que la referencia a la deslocalización suele ser usada como pretexto ante despidos y empeoramiento de condiciones laborales. Ello deriva en prácticas discriminatorias por parte de tanto interlocutores como compañeros.

Otro factor de conflicto habitual es la *diferencia de antigüedad* en plantilla, esto es, la pluralidad de itinerarios laborales más o menos afincados en el ámbito del telemarketing. La conflictividad basada en este factor está aupada por la propia gerencia empresarial en tanto que estrategia de intensificación del trabajo, que a veces asumen la forma de recortes del personal con más antigüedad para favorecer modalidades de empleo más flexibles. En palabras de Armando:

No es que les piques, cuando a lo mejor estás coordinando una campaña. No es que vayas a picar a... “mira, este ha hecho más que tú, tal, no sé qué”. Pero sí, cuando entra gente nueva. Hay gente que puede entrar nueva muy buena. [...] Y esto genera un... elimina la comodidad que has creado en un círculo, creas un poco de inestabilidad, por lo que la gente más antigua, que ve un trabajo más seguro, que ve unas condiciones más estables, de repente, desaparece ese castillo. Esta nube, para ellos desaparece y de repente ven peligro. Se sienten... y además se pican, se pican en serio, o sea no... (TCM1).

La publicación de las evaluaciones (con datos de productividad) o los toques de atención y comentarios frente a los compañeros tienden a canalizar las estrategias intensificadoras y flexibilizadoras como un conflicto entre teleoperadores. Así, numerosos comentarios caracterizan a los empleados antiguos como personas desmotivadas, con un peor desempeño pero con privilegios asociados a su relación con los sindicatos y contratos con mayor estabilidad; esas “vacas sagradas”, como les llamaba David (TCM2), a las que las empresas les es más difícil despedir.

En suma, las formas de socialización en los call center son menos profundas y omnipresentes. Los modelos normativos de referencia responden a un “perfil” simplificado, basado principalmente en atributos como la docilidad y el servilismo, y la tendencia a seleccionar jóvenes, mujeres y personal descualificado deriva más bien de una estrategia instrumental (flexibilizar la fuerza de trabajo) y de proyecciones estereotipadas. En consonancia, los mecanismos de selección, formación y evaluación tienen un menor efecto normalizador, centrado en la rutinización de los gestos productivos. Por otro lado, la heterogeneidad de itinerarios que confluyen en las plataformas de call center (en términos de clase, edad, etnia, antigüedad profesional, género...) y las formas de organización del trabajo fomentan una mayor conflictividad o, al menos, a una menor cohesión social. Ello facilita formas de “desviación del conflicto” entre trabajadores y

organización, derivando las tensiones generadas por la actividad laboral en un enfrentamiento entre agentes e invisibilizando la responsabilidad que en ello tiene la gerencia.

### **6. La tensión en el acomodo: Rasgos de una sociabilidad laboral centrífuga**

Para el conjunto de entrevistados el trabajo es expuesto como un medio para a la obtención de recursos económicos que les permita subsistir o acceder a un nivel mínimo de consumo en el presente (Martín Criado, 1998: 250). El trabajo de telemarketing tiene así una función instrumental, adquiriendo valor en aquellas ventajas que ofrece en comparación con otros trabajos descualificados, habitualmente asociados al esfuerzo físico. “No me vas a comparar teleoperador, *sentado* en una oficina calentito en invierno, que en una obra currando 12 horas” (T7), expresa Alex, en términos muy parecidos a los de Sara: “Era mucho más relajado que de camarera, pagaban no sé si igual o mejor que un camarero. Y era diferente, el trabajo era diferente... estás *sentado*” (TCM5). Y de manera muy similar, Ana afirma: “Un sitio, estás *sentada*, no haces esfuerzo físico... ¿vale? Pero mental sí, o sea... evidentemente. Pero bueno, era un sitio cómodo, *estás tus ocho horas y te pagan tus ocho horas*” (T11). La “comodidad” aparece así asociada primeramente a las condiciones físicas: estar sentado y en un entorno cálido. Ello pone de relieve no solo una constelación de actividades laborales de referencia (como construcción, hostelería o limpieza) caracterizadas por el desgaste que le suponen al cuerpo, sino que también remarca aquellas posiciones sociales más expuestas a desempeñarlas. De hecho, solo las personas que procedían de clases populares pusieron en valor esta característica.

En paralelo, la “comodidad” de trabajar en un call center es apreciado por permitir cierto manejo de los tiempos de trabajo:

Te ofrecía, bueno, te ofrece mucha flexibilidad con los horarios, mucha flexibilidad de días, también. O sea, puedes... Fines de semana, puedes trabajar entre semana, puedes cambiar días con compañeros tuyos... (T4).

Ante todo, y en los casos en los que se dispone de menos libertad para organizar los turnos, se trata de un trabajo con el que se dispone de “tiempo libre”, esto es, tiempo en el que no se trabaja. A ese respecto, a diferencia del ámbito de la construcción, la hostelería o la limpieza, en un call center no es habitual hacer horas extra, el tiempo está rígidamente delimitado: “Estás tus ocho horas y te pagan tus ocho horas” (T11). Explica Alex: “Porque quieras o no, es un trabajo que estamos de lunes a viernes, por la mañana, que tengo toda la tarde para mí libre, tengo fin de semana para mí libre” (T7). Como se ve, se moviliza un sentido de lo laboral como una

dimensión que se contrapone al ámbito de la “vida” y del placer, allí donde se expresa la persona y se es feliz (Lloyd, 2012). Una contraposición relativa, pues el trabajo es mediatizado en tanto que condición que permite la libertad en ese tiempo que circula en su exterioridad.

Supuestamente tienes un trabajo para vivir bien. Si el trabajo te va a amargar tu vida, no trabajes ahí, trabaja en otra cosa. [...] No vives para trabajar, trabajas para vivir. Realmente, si te va a joder tu vida, toda tu vida, y vas a estar todos los días amargado... Llegas a casa y no tienes ganas de nada, entonces búscate otra cosa (T6).

El sentido del trabajo, que se le asigna a la experiencia como teleoperador, queda así relegado a algo que es condición para poder vivir pero que no es central para la vida: debe ocupar poco tiempo y no gastar muchas energías. Por ello, se debe buscar el trabajo más “cómodo”, el que mejor se adapte a las prioridades de cada persona en cada momento. Ahí reside la importancia de un desempeño que desgaste el cuerpo lo menos posible y que no lo agote excesivamente, que permita un manejo del horario o, al menos, suficiente tiempo “libre”. En estos términos, el telemarketing adquiere valor de manera genérica (en tanto que trabajo que da dinero) y negativa, contrafacticamente y siempre en relación con otros trabajos genéricos considerados peores: es el menos malo. Al mismo tiempo, es poco frecuente que los agentes subrayen características en positivo de su actividad concreta, ya sea en términos de enriquecimiento personal (aprendizaje, madurez) o de progreso social o comunitario<sup>202</sup>.

Frente a los consultores, cuyas formas de subjetivación tienden a alinearse con su labor profesional y la identidad organizativa, los teleoperadores tienden a no reconocer lo que hacen durante su tiempo de trabajo (y su reputación en la sociedad) como algo relacionado con la imagen que tienen de sí mismos y que proyectan a los demás. Un ejemplo de ello lo constituye que tiendan a afirmar que trabajan para los clientes de sus campañas (*Orange, Telebank*) y no para los call center que los contratan. Para profundizar en este hecho debemos dirigir la atención a cómo se estructura su actividad cotidiana. En primer lugar, la actividad consiste en la adaptación servil a un “otro”, a través del ajuste a un flujo rutinizado de acción y a un sistema normativo estandarizado que restringe severamente el ámbito de discrecionalidad y la expresión individual. En segundo lugar, el trabajo no supone la (auto)realización de unas competencias adquiridas: al no constar de un itinerario institucionalizado de cualificación, se constituye como una actividad genérica: “Lo único que tienes que hacer es hablar” (T6), expresaba con rotundidad Yolanda. Por último, y a consecuencia de ello, no brinda un horizonte progresivo:

---

<sup>202</sup> Los cargos intermedios sí pondrán en valor estos aspectos. Puesto que su identificación con la profesión y la empresa es diferente, se ha decidido tratarlos al margen de las dos secciones de teleoperadores.

una vez aprendidos, los gestos productivos deben repetirse y no llegan a conformar una serie en el que el resultado de la acción redunde en las acciones futuras. Ello armoniza con las escasas opciones de promoción en las empresas, la alta temporalidad y la guetificación de este tipo de ámbitos profesionales descualificados.

La alta precariedad de los puestos de trabajo, ligada a la ausencia de una estrategia empresarial de socialización basada en el “control aspiracional” (Alvesson y Kärreman, 2007), entorpece que los sujetos se vinculen afectivamente con un proyecto de carrera o con un proyecto de identidad prescrito. Las empresas no ofrecen una carrera profesional atractiva y tampoco impe-lan a los empleados a querer ser de un “determinado modo” en el futuro. De hecho, las pregun-tas “¿hasta dónde quieres llegar?” o “¿dónde estarás dentro de cinco años?” de la presentación de Deloitte resonarían cómicas para la mayor parte de teleoperadores. La inestabilidad que genera el alto nivel de temporalidad, que los trabajadores habitan como una fuerza exterior a su voluntad, difumina las imágenes de un horizonte en el que proyectarse y traba la orientación de las prácticas de todos los días en un “sentido” coherente que refuerce el yo. De igual modo, con escasas fuentes de motivación que faciliten el afrontamiento de un creciente esfuerzo, la incer-tidumbre alimenta tanto el temor a un presente repetido eternamente como la esperanza de puntos de fuga. La imposibilidad de construir un proyecto coherente es experimentada por algunos como una “pesadilla biográfica” y para otros, simplemente, como el fastidio normal que implica trabajar.

Ahí donde se encuentran dificultades para formular un proyecto biográfico o identitario es donde más se constatan las tensiones que genera el ajuste o desajuste de las inercias de los dife-rentes itinerarios en el sector profesional del telemarketing. Las diferentes experiencias en torno al propio trabajo y a las proyecciones de futuro remiten a una divergencia que aparece de manera notable al contrastar los relatos de los entrevistados en función de sus trayectorias so-ciales, que identificaremos como: (a) personas de clases populares, (b) sobrecualificados y (c) los cargos intermedios. Ello se traduce en un mayor o menor grado de tensión en ese “acomodo” que se busca en la ocupación como teleoperador.

#### *a. Naturalización de la precariedad*

La asimilación de una situación de inestabilidad y el achatamiento del valor conferido a lo labo-ral se remonta, en primer lugar, a disposiciones adquiridas inercialmente en procesos tempranos de socialización, lo que se trató anteriormente remitiendo al trabajo de Martín Criado

(2000). Las trayectorias procedentes de clases populares con un tránsito desafortunado por el ámbito académico ¿acaso no encuentran en la experiencia laboral una reactualización de ese contexto separado y circunscrito de lo escolar que exige de un esfuerzo desagradable y tedioso? La habituación a diferentes temporalidades como ámbitos de acción confrontados y bien delimitados al que corresponden experiencias bien de placer y distensión bien de obligatoriedad y esfuerzo, orienta la experiencia del trabajo como una temporalidad fatigosa por la que se debe pasar con la menor pena posible y sin esperar gloria alguna. El tiempo del placer queda a las puertas de esos centros (escolares, de trabajo), como aquel que dota de una identidad y estatus al sujeto (Lloyd, 2012), por lo que los procesos de subjetivación y sociabilidad tienden a describir un movimiento *centrífugo*. Se búsqueda de la mayor “comodidad” en el trabajo porque supone su menor interferencia en el resto de ámbitos personales, menos cansancio, más tiempo libre (del trabajo). Al respecto, concluye Luz: “Yo lo que quiero es estar tranquila, trabajar, que no me despidan, y trabajar tranquila en mi puesto de trabajo” (T5)<sup>203</sup>.

Frente a esta postura, la socialización de las clases medias habitúa a una mayor fusión entre esos ámbitos, por la cual en el tiempo de las obligaciones y el esfuerzo germinan fuentes de placer y autoafirmación, y al mismo tiempo, los tiempos de asueto se orientan productiva y educacionalmente en términos de formación pre-laboral. Asimismo, debido a la plena confianza en el valor social que adquiere su esfuerzo, en términos de mérito personal, uno no debe nunca “acomodarse”, sino moverse: la actividad profesional ayuda (en el marco hegemónico) a configurar la identidad del sujeto y de su éxito se deduce el valor en la sociedad (Sennett, 2000: cap. 5)<sup>204</sup>.

La procedencia de familias populares y un itinerario más alejado del ámbito escolar puede asociarse a menores aspiraciones con respecto a la posición social, a las condiciones y al valor asignado al puesto de trabajo (Besen-Casino, 2008; Sánchez Moreno, 2004: 2. 1). Que ninguno de los entrevistados de esta sección señale las condiciones de precariedad laboral (y particularmente, la temporalidad) como motivo de molestia o estrés debe ser explicado antes que nada a la luz de que las personas jóvenes de las clases populares (entre otros) conciben este hecho co-

---

<sup>203</sup> En la misma dirección, el caso de T8 es significativo. Poco antes de la realización de la entrevista le habían conferido mayores responsabilidades administrativas. Tras unos meses en esa posición afirmaba: “Muchas veces pienso: ‘lo que me gustaría encontrar es un trabajo de almacén’, que sabes que tienes que hacer esto, esto y esto, y te vas a tu casa. No esto, que te lo llevas a casa” (T8).

<sup>204</sup> Frente a lo que han afirmado algunos autores (Gorz, 1998), el valor trabajo parece mantener su centralidad en la cultura occidental, tanto para los adultos como para los jóvenes. Para una síntesis de tal cuestión puede consultarse Castel (2010: cap. IV).



mo un rasgo propio de las relaciones laborales (*Ibíd.*; Santamaría, 2009: 410 ss.). De ello es significativo el habitual desconocimiento del tipo de contrato del que disponen y su notoria preferencia por relaciones contractuales temporales<sup>205</sup>. Con una concluyente afirmación, Ana precisa: “Ahora da igual que seas indefinido o por obra y servicio que les va a dar igual: te echan” (T11). La inserción y constante rotación por una fracción del mercado laboral muy precarizada que estos individuos y su universo social circundante han cursado achata el horizonte de lo posible y normaliza su situación laboral desproblematizándola y, por tanto, atempera su disonancia con respecto a la imagen que tienen de ellos mismos; por ejemplo, como detentores del derecho a un trabajo digno (Crespo *et al.*, 2001; Santamaría, 2009).

El sentido que se le atribuye a la actividad laboral también está entramado por los recursos que ofrece la posición social ocupada y las temporalidades que dichos recursos habilitan. Así, las condiciones de existencia de una situación laboral de alta precariedad requieren “vivir al día”, en el presente, y entorpecen proyecciones estratégicas basadas en la búsqueda de prosperidad (riqueza, reconocimiento...), lo que reduce la movilidad social y profesional. A su vez, el acortamiento del horizonte de posibilidad de cara al futuro limita la motivación (la “ilusión” como capital moral) que requieren las apuestas y la asunción de riesgos para llevar a cabo una estrategia de ascenso social bajo lógicas meritocráticas. Esta situación de in-movilización laboral (de fatalismo), evidenciada en el riesgo a no dejar nunca de ser teleoperador, es expresada por los entrevistados con desazón y zozobra, como se aprecia en el siguiente fragmento:

No haces un trabajo que te guste, porque es un buen trabajo pero no es lo que te gusta, entonces empiezas a pensar, y a agobiarte a veces. Y pues lo que tú has dicho antes, has entrado por un tiempo de un año, y hay personas que llevan once. Eso también hay veces que lo piensas y dices: “Y ahora... conmigo va a pasar lo mismo, no va a pasar lo mismo, qué va a pasar...” (T7).

Los relatos de las entrevistas y su coloración afectiva constatan que en la medida en la que el individuo está o ha estado próximo a ámbitos sociales prototípicos de clases populares o medias, o si su paso por las instituciones escolares y por el mercado de trabajo ha sido más o menos afortunado, asistiremos a diferentes composiciones de deseos y miedos a la hora de trazar planes para el futuro. Por ello, es frecuente encontrar entre la primera sección de teleoperado-

---

<sup>205</sup> En muchos casos esta preferencia está promovida por el miedo a represalias por ser un trabajador fijo en plantilla, fruto de rumores y amenazas, pero también evidencia de casos de hostigamiento a los compañeros con más antigüedad.

Yo no quería [tener un contrato fijo], ¿por qué?, pues yo pienso que indefinida, o sea tú cuando estás con un contrato de fin de obra, trabajas para la campaña en completo, en el momento que te hacen indefinida en la empresa, la campaña se va y tienes que ponerte a vender otra vez cacerolas (TCM5).

res diferentes tipos de quiebro entre la proyección de un crecimiento personal y profesional (siempre como marco de sentido hegemónico en nuestra sociedad) y el encontronazo con las necesidades básicas del presente. El siguiente fragmento de Luz (que ha llegado a cursar estudios superiores de FP) ejemplifica a la perfección esta tensión:

- Yo aunque me gusta este trabajo de momento y estoy a gusto, no me quiero quedar en este tipo de empresas. O sea, yo tengo mis... hay gente que es conformista y gente que no. Yo soy inconformista [ríe]: tengo mi profesión, aunque no sé si quiero trabajar de fotógrafa profesional en el futuro, aunque hago algunas cosillas y tal, pero nada importante. Pero sí que sé que quiero seguir estudiando, quiero volver a estudiar otra vez y me gustaría... Tengo otro tipo de expectativa en el futuro más que quedarme sentada, hasta los –ahora qué es– hasta los 67, ¿no? Ahí sentada en una oficina cogiendo llamadas y “buenas tardes” [voz monótona], no tío. O sea quiero seguir estudiando, me gustaría poder montar mi propia empresa, por ejemplo, quiero algo... no quiero estar amargada toda mi vida, ¿sabes?
- HAY GENTE QUE VERDADERAMENTE ME TRANSMITE CON MIEDO, DECIR “OSTIA, Y SI ME TENGO QUE QUEDAR TRABAJANDO EN ESTO QUE NO ES MI SUEÑO, TAL”.
- A mí, miedo, miedo, no me da. Lo que me da miedo es no tener dinero para pagar el alquiler ni para pagar la comida (T5).

Luz que, como otros entrevistados, se muestra “a gusto” como teleoperadora expresa el deseo de cambiar de actividad: ella no se “conforma” con “estar ahí sentada en una oficina cogiendo llamadas”. Remitiendo a “su profesión” (en la que nunca ha ejercido) y a la posibilidad de reemprender estudios superiores se permite esbozar un horizonte alternativo, deriva discursiva que intensifica afectivamente su rechazo a una proyección a largo plazo en el ámbito del telemarketing: “No quiero estar amargada toda mi vida”<sup>206</sup>. Ahora bien, cuando el entrevistador desplaza esta postura a los casos de otros entrevistados en los términos de “miedo a no cumplir su sueño”, Luz se repliega a su primera posición: su verdadero miedo es no poder afrontar las necesidades básicas.

La tensión entre un proyecto de cierto éxito profesional y un presente que impone sus condiciones aparece también en los relatos de los trabajadores con itinerarios menos cualificantes. Los entrevistados se resisten como pueden a establecer relatos fatalistas, en los que sus destinos queden encerrados en las colmenas de los call center. Sin embargo, unas expectativas demasia-

---

<sup>206</sup> Es importante entender estas afirmaciones dentro de un marco de legitimidad actualizado por la situación de la entrevista. La posición social del entrevistador (universitario que está realizando un doctorado), conocida por la entrevistada, refuerza la deseabilidad de itinerarios académicos y profesionales más cualificados.

do altas siempre corren el riesgo de asumir la forma de sueños infantiles demasiado desapegados de la realidad de sus condiciones de existencia:

A mí también hay veces que dices... pero son momentos pequeños de: “joder, me gustaría ser... o músico, o...”, el típico sueño de pequeño de ser futbolista, o... yo qué sé. Pero no, esta es la realidad, de momento la que me da de comer y... y un trabajo sin más (T7).

“Un trabajo sin más” es el punto de apoyo que permite afrontar el día a día, una tabla salvavidas en un mar encrespado a través del cual los jóvenes se mantienen a flote y zigzaguean la incertidumbre entre abulias y aspiraciones más o menos realistas.

### *b. Incomodidades en el ajuste*

La segunda sección de teleoperadores entrevistados, aquellos que proceden de familias de clases medias y que han accedido a estudios superiores, eluden cualquier tipo de identificación con una proyección profesional en el ámbito del telemarketing. De hecho, sus relatos tienden a construirse a partir de una experiencia de frustración e impotencia, en la que no se cumplen sus expectativas por lograr un empleo cualificado relacionado con sus intereses personales, fomentadas por un proceso de socialización familiar y escolar. Su acceso a la teleoperación se explica en todos los casos por la necesidad económica y ante la imposibilidad de encontrar un mejor trabajo (muchos provienen de atravesar uno o varios periodos de desempleo). Como se ha dicho, esta condición tiene el efecto de centrifugar hacia fuera del ámbito profesional (si cabe, con más fuerza) sus expectativas de realizar actividades con las que se sientan identificados<sup>207</sup>. En palabras de Luis Miguel sobre su primera etapa como teleoperador:

Yo estaba haciendo mi vida tan feliz *fuera*... que era como un instrumento, era... yo utilizaba... me utilizaban pero yo utilizaba. Y en el momento que me di cuenta me consolé un poco así: Nos estamos utilizando mutuamente (TCM3).

El carácter meramente instrumental de un trabajo que él llama “comedor” le sirve de “consuelo”. Se trata tan solo de un intercambio de tiempo por dinero ya que, como resume otro teleoperador, “tener un trabajo es tener una forma de subsistir” (T2). Pero este sentido otorgado a lo laboral (como instrumento) convive para estos casos con otro sentido por el que el trabajo sirve

---

<sup>207</sup> Esta dinámica centrifugadora está relacionada con el fuerte deseo de la mayor parte de los teleoperadores por desconectar del trabajo lo máximo posible. Por una parte, se trata de que el trabajo no interfiera en el resto de su vida. Por otra, en desarrollar estrategias para desconectar (afectivamente) del trabajo durante su jornada laboral. En la sección 6. IV se tratarán dichas estrategias.

como medio de expresión y desarrollo del individuo y/o como aportación a la sociedad. Así, Luis Miguel (TCM3), Pablo (T2), y la mayoría de teleoperadores de esta sección (T1, T3, T4 y T10) utilizan el tiempo fuera del trabajo para desarrollar sus vocaciones artísticas, políticas o laborales, las cuales aparecen pronto en las entrevistas como carta de presentación individual<sup>208</sup>. Distinguen con claridad entre lo que ellos “son” (músico, filólogo, trabajadora social, diseñador, activista...) y aquello “en lo que curran”, que les asegura la subsistencia y debe resultar lo más cómodo posible (Santamaría, 2009: 221 ss.). Ello explica que la flexibilidad horaria y la ausencia de horas extra se planteen comparativamente como ventajas de la profesión.

Ahora bien, la disociación entre los dos ámbitos (“de lo que se es” y “de lo que se curra”) debe ponerse en práctica en la vida ordinaria y está sujeta a no pocas amenazas. Nerea, por ejemplo, tras comentar que la labor como teleoperadora no le parece “dura” afirma: “mi vida profesional, *oficial*, en sí me parece más estresante” (T3). Ella se define como “trabajadora social” y de hecho colabora gratuitamente con algunas organizaciones, al tiempo que forma parte de proyectos de investigación en la universidad. Si la “oficialidad” de su profesión se la brinda un itinerario académico específico, la dedicación cotidiana colabora a asentar su autodefinición personal. Sin embargo, esa “vida profesional” no le provee de recursos económicos, pues tan solo de vez en cuando participa en proyectos que ofrezcan sueldo y estos duran poco tiempo. De hecho, ha sido la inestabilidad laboral del sector la que le ha llevado a buscar otros trabajos y la que, como se aprecia en el siguiente fragmento, traba su proyección hacia el futuro y expone su identidad profesional al riesgo de “venirse abajo”.

Lo pienso continuamente, unos días estoy más de bajón que otros y hay temporadas de “mira, me voy de aquí, lo dejo todo y fuera” [...] Yo no quiero verme así dentro de no sé, de cinco años. Que no quiero... Sé que yo si sigo por el camino que voy, dentro de cinco años no voy a tener una estabilidad de la leche y todo. Pero al menos, ir avanzando [en su profesión oficial]. Es que yo, en dos años he avanzado poquísimo. Pero poquísimo, poquísimo [...]. Mi esperanza en el futuro a largo plazo es que el día que esto mejore, si mejora, y si yo consigo aguantar ahí todo ese tiempo, pues, ¿sabes? El día que haya dinero para eso, yo voy estar ahí la primera. Pero claro, eso puede pasar o puede no pasar (T3).

La inversión de energía y tiempo en el mantenimiento de un proyecto profesional arrastra, como vimos, una doble modalización basada en la confianza en la rentabilidad del esfuerzo y en una concepción meritocrática y voluntarista de la sociedad y el individuo (Martín Criado,

---

<sup>208</sup> Indudablemente, los otros teleoperadores también realizan actividades en su tiempo libre, sin embargo rara vez las presentan como algo que les caracterice. De manera ocasional, encontramos excepciones en los casos de Luz (T5) y Ana (T11), que hablan en estos términos de sus estudios.

1998: 179 ss.). Sin embargo, a diferencia de los consultores –cuya inserción “exitosa” en el mercado de trabajo alimenta una confianza (en ellos mismos y en los campos escolar y laboral) que funciona como capital moral–, aquellas personas que provienen de familias de clases medias, que han superado con éxito su paso por el campo escolar pero que no han logrado acceder a un empleo cualificado tienden a mostrar un desencanto con respecto al mundo profesional y su carácter meritocrático pues, al fin y al cabo, sus esfuerzos no han servido para acceder al tipo de empleo que esperaban.

Te quedas diciendo: “¿Por qué tengo que estar yo en esta situación? ¿Quién soy yo para merecer esto?” [Riendo]. O sea, cuando yo he puesto todo de mi parte para formarme, para aprender idiomas, para labrarme un futuro... ¿por qué? ¿Por qué tenemos que estar los chavales con esta mierda? (T1).

Las entrevistas muestran que conforme más tiempo se mantienen los trabajadores en ocupaciones descualificadas y precarizadas menos esperanzas depositan en poder desarrollar su profesión en el futuro. Los relatos de Enrique (T1) y Ramiro (T4) sobre su vida laboral se ven de este modo oscurecidos por la frustración y la rabia. A ello alude Santamaría (2009: 353) en tanto que “trayectorias precarizadas”:

Cuando la discontinuidad entre empleos se estabiliza, son más habituales las transiciones, las bifurcaciones y los cuestionamientos de la propias trayectorias, no sólo profesionales y ocupacionales, sino también de la propia trayectoria vital. Por eso, los discursos que se elaboran en este tipo de trayectorias contienen una importante carga de reflexividad y en ocasiones un contenido hondamente crítico hacia las condiciones en las que están viviendo.

En los casos que hemos estudiado se encuentran diferentes líneas discursivas y narrativas que plantean el desencanto bien mediante una desconfianza sobre el carácter meritocrático del sistema de inserción laboral o bien en contra su propio valor y mérito personal, con relatos de autoculpabilidad. Este último es el caso de Ramiro (T4) cuando se responsabiliza de haberse “acomodado” en su puesto.

Todo el mundo ha estudiado muchas carreras y tal, y nos gustaría hacer otra cosa. Yo no he seguido buscando de lo mío, porque veo lo que pagan, veo el tiempo que es, veo por dónde es y digo: “No, es que no me viene bien”. Y eso es algo ya que *es problema mío*, porque claro, yo me he acomodado. Y yo me he acostumbrado al salario que me da esto, a la antigüedad y tal. [...] Aquí lo que yo he visto, y me veo envuelto en esto, es que *uno se acomoda y uno se atenaza* a un puesto y se atenaza a un estilo de vida (T4).

La comodidad deviene en un “acomodarse”, en el que el individuo se culpabiliza de haber dejado de moverse (“no he seguido buscando de lo mío”) lo que indica un *impasse* en la inercia de

su propia trayectoria y de su socialización en relación con un marco normativo hegemónico concreto: los jóvenes deben moverse y ser *empleables*. En este marco, la figura del “acomodado” adquiere la connotación peyorativa del holgazán, el cobarde y el desmotivado. Más allá, en el anterior fragmento “acomodo” se identifica con un “atenazarse”<sup>209</sup> al puesto de trabajo y a un estilo de vida, expresión que aúna la rigidez a la que uno se sujeta y la experiencia de aflicción que ello entraña. Acomodarse, al fin, constituye en un polo discursivo un problema personal y genera tensión en la medida en la que se asume completamente la responsabilidad de llevar a cabo riesgos para buscar “otra cosa”, un empleo mejor y más adecuado a las expectativas de cada cual.

Ramiro (T4), no obstante, se desliza por otra posición discursiva distinta al referirse a los bajos salarios y la alta temporalidad y flexibilidad que exigen de los empleos de su profesión. En parte, su posición en el mercado de trabajo es fruto de una degradación de las condiciones laborales. Más radicalizado en este polo discursivo, Enrique (T1) no carga con la responsabilidad de su situación laboral en la construcción de su relato de vida. Al ser preguntado sobre los sentimientos que experimenta en su día de trabajo, responde inmediatamente:

Mucha frustración. Primero sentimentalmente por mis padres, los esfuerzos que han tenido que dar para un hijo para que tenga una educación. Y ese esfuerzo el chaval lo puede aceptar o no lo puede aceptar, yo lo acepté, seguí estudiando; yo tengo una carrera, un máster y hablo cinco idiomas. Pero como yo, hay así (*gesticula con las manos indicando abundancia*). [...] Y luego el Estado... ¿Tú sabes la cantidad el Estado que se ha gastado en pasta en mí? en pagar universidad, profesor, tal, para... Eso a tomar por culo (T1).

El fragmento remite al eje que va a orientar la narración que Enrique mantiene durante toda la entrevista: no poder acceder a un empleo que se ajuste a su cualificación es injusto. Por tanto, si bien defiende normativamente una concepción meritocrática de la sociedad, expone su situación como muestra de las deficiencias del sistema de inserción laboral. Además, la frustración refiere, más allá del esfuerzo personal, a los costes que su formación escolar ha tenido para instituciones como la familia o el Estado, abriendo la naturaleza del problema a una dimensión sociopolítica que trasciende su individualidad. La postura de indignación se amalgama con el desajuste que estas personas experimentan en el día a día de su trabajo, lo que reconocemos en la multitud de juicios de repudio sobre aspectos concretos de la actividad que desempeña y la organización en la que se encuentra.

---

<sup>209</sup> El verbo está formulado por el entrevistado reflexivamente: “uno se atenaza”. Resulta sugerente recordar algunas de sus acepciones según la RAE: 1. Atenecear (como suplicio); 2. sujetar fuertemente con tenazas o como con tenazas; y 3. poner los dientes apretados por la ira o el dolor.

Estás haciendo un trabajo que es totalmente... que hasta lo podría hacer un ordenador [...] son trabajos realmente inútiles, repetitivos, de mierda. Que dices: “Joder, si no tengo nada... todavía; pero los chavales que estamos formados...” es una desesperación o una indignación de decir: “¿Cómo es posible que esté haciendo yo esto?” (T1).

El carácter rutinario de la actividad, las molestias de las condiciones materiales del puesto, el poco reconocimiento o la falta de profesionalidad de los cargos intermedios son núcleos temáticos que concentran una mayor intensidad afectiva en los relatos de Enrique y Ramiro, expresada con la agitación en el tono de voz o el frecuente uso de insultos<sup>210</sup>. En la misma línea, los trabajadores con trayectorias cualificantes tienden a rechazar algunos servicios concretas de teleoperación, como la venta fría, que son vistos como poco “honestas” o “útiles”, refiriendo así al trabajo como valor social.

Como estaba a gusto más o menos y demás... Y no vendes lavadoras, simplemente ayudas a la gente a mandarle la grúa y demás, que es muy distinto [...] entonces me decidí a quedar y ya cuando quise cambiar, vino la crisis y fue como: “pues no cambio”. Entonces, ahí me quedé. Que odio el curro porque ya son ocho años y no me gusta, pero bueno, que estoy ahí porque estoy a gusto en el sentido de: “no estoy vendiendo lavadoras” (T11).

Instalarse en una posición descalificadora del ámbito profesional en el que uno trabaja, sin embargo, trae consigo una mayor disonancia con respecto a la imagen que se tiene de uno mismo –“¿cómo es posible que esté haciendo yo esto?” (T1)–. Este fuerte desajuste entre las expectativas y la realidad puede ser leída como una “histéresis del *habitus*”, en la medida en la que las contrariedades indican el desacople entre las condiciones objetivas (materializadas en situaciones interactivas) y ciertas disposiciones sociales como inercias adquiridas (Bourdieu, 2007: 101): en tanto que personas socializadas en un ambiente propio de las clases medias, están acostumbrados a formas de autoridad más dialógicas, a mayores márgenes de discrecionalidad, autoafirmación y progresividad en sus prácticas, y a una cierta proyección identitaria en su desempeño profesional o estilos en el trato personal más autocontenidos:

Repitiendo siempre lo mismo y que me obliguen a hacer la llamada, que tenga ciertas pautas, sí, me pone un poco de mala hostia (T4).

Envidias a la gente que tiene un trabajo que le gusta y que va al trabajo... hombre, tendrá sus días, pero que por regla general yo no me apetece una mierda ir al trabajo. Una puta mierda que pase esto. Que además vas todo quemado (T1).

---

<sup>210</sup> Esta agitación y repudio apareció intermitentemente a lo largo de otras entrevistas, de las cuales Ana (T11) muestra la postura más cercana y coherente.

La mayor exposición a condiciones prácticas disonantes y el achatamiento de un horizonte en el que se vislumbren caminos alternativos (expuestos a unas precarias condiciones materiales de existencia) ahondan en la experiencia de desgaste que es comúnmente denominada como “queme”. La figura del quemado refiere principalmente a una enfermedad de la voluntad: de manera recurrente en los relatos de los teleoperadores se alude a personas cuyo ánimo decae y pierden la motivación para afrontar sus jornadas laborales (o sus vidas). Los fenómenos de histéresis del *habitus* o de fuerte disonancia alientan trastornos en diferentes niveles (Weiner, 1992; en Freund, 1998: 284 ss.). En esa dirección, Ramiro alude a una vivencia de desorientación: “Te voy a decir una cosa, he llegado a un nivel de estrés en este curro, o sea, en este curro en particular, de no saber ya hacia dónde estoy yendo” (T4). La confrontación entre las expectativas y un presente que impone sus condiciones expone a fuertes tensiones y desgarros el proyecto del yo, lo que se aprecia en la dificultad de elaborar una proyección coherente de futuro. Justo a continuación de señalar su desorientación, Ramiro afirma: “Yo creo que si me echan me harían un favor” (T4). E inmediatamente:

O sea, tengo planes a dos años, me quiero quedar en España dos años más. No quiero currar de otra cosa aquí, o sea, quiero que este sea mi último curro en España. Y quiero quedarme dos años más en este curro. Yo sé que mi cuerpo no va a aguantar, o la empresa no me va a aguantar y me voy a pirar de aquí a un año. Eso está claro (T4).

La dificultad de establecer un relato se expresa en una serie de contradicciones entre el plan que se marca (“quiero quedarme dos años más”) y aquello que piensa que le conviene (“si me echan me harían un favor”), que le lleva a una predicción (“me voy a pirar de aquí a un año”). Pese a la contundencia con la que afirma su voluntad, su carácter contradictorio nos indica la falta de asiento de sus proyectos en unas condiciones suficientemente favorables. Y en tal tensión, cuando “el porvenir no puede estar dibujado bajo la forma de un proyecto estable ni dar lugar a implicaciones duraderas”, se nos revela ese individuo expuesto a lo que Castel (2010: 216) nombró como “pesadilla biográfica”<sup>211</sup>. La incertidumbre vivida como una gran carga.

El peso de la incertidumbre está relacionado, en buena medida, con la situación paradójica de estos casos: Su trayectoria les habilita a esperar y desear una posición social a la que no pueden acceder. Al igual que ante la dificultad de encontrar una posición cómoda en un asiento, se

---

<sup>211</sup> En otro texto, escribe Castel (1997: 422):

La *success story* del acceso del proletariado a los modos de vida pequeño-burgueses se convierte en una pesadilla. Es como si se borrara todo un siglo de victorias sobre la vulnerabilidad popular. “No es posible que en una época como ésta exista aún este tipo de problemas. Se dice que hay progreso, pero no es cierto. Yo encuentro que se retrocede y no que se avanza”.



revuelven y desgastan entre una frustrante búsqueda de pacificación (un acomodo que generalmente implica una transformación de su propia imagen y expectativas), y una autoafirmación que les empuja en contra de su contexto más inmediato (traducido en el disgusto por su trabajo diario). El acomodo resulta menos “atenazador” en los casos en los que los jóvenes universitarios disponen de los recursos suficientes (económicos, sociales, morales...) y de un anclaje a prácticas cotidianas y de tal modo pueden permitirse apostar su identidad en un proyecto de futuro alternativo. Será el tiempo el que consolide o erosione ese camino. De igual modo ocurre para aquellos cuya procedencia es más baja y se han socializado en una trayectoria menos cualificante: están familiarizados con el entorno práctico de un trabajo como el del telemarketing y sus aspiraciones se encuadran más cómodamente en una concepción del trabajo que se reduce al medio para la satisfacción de las necesidades básicas.

### *c. Formas de asimilación dentro de los call center*

Frente a las dos secciones de teleoperadores que se han definido hasta ahora, los casos de los agentes que han ascendido a cargos intermedios mantienen una relación muy diferente con su trabajo. Como se planteó en el apartado 5. III. 5, estos mantienen una posición intermedia, a medio camino entre los empleados y los empleadores. Ello exige una mayor identificación con la organización, puesto que la gerencia opera a través de ellos en funciones como formación, seguimiento y coordinación (Cole y Bruch, 2006). En este sentido, es muy habitual encontrar expresiones como “me encanta mi trabajo” (TCM5), implantables para el resto de teleoperadores, al igual que otros signos distintivos como la utilización de la primera persona del plural para referirse a la propia empresa. Asociado a ello, aparece una mirada idealizadora de la propia labor de teleoperación, como en el siguiente fragmento de Armando:

[El trabajo de teleoperador] te deja desarrollarte personalmente a la vez que profesional, ¿no? Porque te acostumbras a hablar, y a estar con la gente... No es un trabajo en equipo, porque no suele ser un trabajo en equipo ya que tiene una gran parte individual, pero sí que es cierto que, bueno, que a nivel... como trabajas con muchísima gente, pues siempre te terminas formando tu grupo (TCM1).

La necesidad de la organización de producir este vínculo afectivo explica que estas posiciones participen en formas de socialización mucho más exigentes que el resto de los agentes y con un potencial más homogeneizador (Alvesson y Willott, 2002; Boltanski y Chiapello, 2002). Es destacable así el uso de uniformes y realización de actividades ritualizadas como, por ejemplo, las frecuentes comidas de empresa. En esta línea, resalta la utilización de un vocabulario común,

con tecnicismos particulares de la profesión, que indica todo un cuerpo de conocimientos compartidos. Más allá, las personas con más antigüedad en cargos intermedios muestran el uso de argumentarios similares en torno a asuntos polémicos como la excesiva rotación, el fraude, la necesidad de una fuerte autoridad o los bajos salarios, lo que expresa una mayor preocupación por legitimar el sector profesional y sus organizaciones. Fórmulas recurrentes durante las entrevistas o alusiones continuas a un contexto de discusión entre cargos jerárquicos –“lo he hablado mucho con mis dos jefas directas” repetía constantemente José (TCM4)– indican formas de normalización discursiva. Estos sistemas de justificación legitiman aspectos como las desigualdades dentro de la empresa y por tanto las posiciones (y las prácticas) de autoridad, lo que facilita la interacción social de los cuadros medios, generalmente abierta a tensiones y ambigüedades: Les capacita para afrontar los conflictos y refuerza y da coherencia a la percepción que tienen de sí mismos (Jost *et al.*, 2003, 2002)<sup>212</sup>.

Si bien los cargos intermedios no se distinguen realmente del resto de empleados por mejores condiciones salariales, sus diferentes desempeños y la mayor discrecionalidad y estatus dentro de la organización acogen y refuerzan una identificación con el ámbito profesional y la organización. Un horizonte de promociones sirve asimismo como base a proyectos identitarios que, al igual que en el caso de los consultores, se refuerzan en los casos en los que implican un itinerario de promoción social. Esto ocurre con los cargos intermedios que provienen de clases populares y trayectorias poco cualificantes. Un cargo sindical del sector lo expone como una estrategia disciplinar:

Personas que nunca antes le han dado oportunidad para destacar absolutamente en nada. Y que dan un paso al frente, porque toda su vida venían rezagados, ¿vale? Y entonces, como que era la oportunidad para destacar. Y realmente, no sé, o sea, a mí hay una cuestión que no me cuadra: si tienes a un montón de gente que ha estudiado [...] Cuando tú eliges a la persona que va a ser el jefe de todo eso, eliges probablemente a la que tiene menos formación, menos habilidades sociales, menos capacidad de comunicación, ¿por qué? ¿Por qué eliges a la persona con menos formación? Porque esa persona tiene que comulgar con esa cosa y tiene que llevarla a cabo. Pero aparte, esa persona tiene que estar orgulloso de ser esa persona que está haciendo eso, que es muy importante. [...] Tienen todos el mismo perfil (TCS1).

---

<sup>212</sup> Por ejemplo, se suele insistir en que no se desean altos niveles de rotación, aludiendo a que ello supone altos costes en formación: “queremos la menor rotación posible. Eso a nosotros nos genera un coste de búsqueda, de formación, de aprendizaje” (TCM6). Una afirmación que contrasta con la constatación de que las empresas despidan constantemente (y de manera muchas veces arbitraria) a gran cantidad de personas y el fomento de contrataciones temporales.

En última instancia, la constitución de una identidad organizativa y un proyecto de identidad más profundamente arraigados por parte de los cargos intermedios indican el *potencial de las formas de socialización en la empresa* y la eficacia de estas cuando se apoyan en disposiciones derivadas de ciertas trayectorias. Mientras que la gerencia en las empresas de telemarketing tiende a simplificar las formas en las que se canalizan las inercias de los teleoperadores en los puestos más genéricos, pone un gran empeño en intensificar y complejizar estos procesos en torno a aquellos puestos que desempeñan funciones estructurales en la organización. De esta manera, asociar el acceso a esos puestos a trayectorias sociales de ascenso puede reforzar el pacto afectivo que entraña la identificación con la empresa, lo que sin duda es efectivo cuando se trata de desempeñar el ejercicio cotidiano de la autoridad.

\*       \*       \*

En resumen, las formas de socialización que se dan en la consultoría tienen un fuerte efecto normalizador, reforzado por la relativa homogeneidad de itinerarios sociales y su encauzamiento y reconstrucción mediante lo que se ha llamado “sociabilidad centrípeta”. Esta es una organización de las relaciones sociales basada en una actividad intensiva, extensiva en el tiempo y que implica la cooperación entre los participantes y la degradación de la vida social en ámbitos sociales alternativos. De esta manera se refuerza un modelo normativo de confluencia y una orientación común hacia la experiencia laboral, operando el trabajo como promesa de ascenso social. Por su parte, la heterogeneidad de itinerarios en el ámbito del telemarketing, la ausencia de un sistema específico de cualificación, la menor cohesión grupal durante los primeros años y el carácter simplificado de las políticas de socialización, tienen en su conjunto un menor potencial para fomentar formas de subjetivación en torno al trabajo como teleoperador. Ello deriva en que las inercias de las diferentes trayectorias sociales encuentren un difícil acompasamiento en las corrientes prácticas de los centros de trabajo, dándose una tendencia “centrífuga” en las formas de sociabilidad, por la que los trabajadores mantienen una distancia afectiva e identitaria con su trabajo, en contraposición con el resto de los ámbitos sociales. Esta tendencia, y las tensiones que produce se hacen más explícitas en los casos de varones de origen social más alto y con mayor cualificación (que tienen mayores expectativas sobre su vida profesional) y encuentran un relativo acomodo en mujeres con itinerarios de clase popular y menos cualificantes. En contraposición, los cargos intermedios describen un proceso de asimilación identitaria y afectiva en el ámbito profesional y dentro de las organizaciones en las que trabajan.





## CAPÍTULO 6

### *El estrés como encarnación de las tensiones del reconocimiento*

Luchamos por comunicar a los otros esa parte de nuestra vida que intentamos desplegar en nosotros mismos (Cooley, 2005: 15).

Sin algo a que pertenecer, el yo carece de estabilidad. Por otro lado, el compromiso total y la total adhesión a cualquier unidad social, suponen la anulación relativa del yo. La conciencia de ser persona proviene tal vez de la unidad mayor en la que estamos inmersos; la conciencia del yo, quizá vaya esbozándose a través de las resistencias minúsculas que oponemos a la poderosa atracción de esa entidad. Si nuestro status se apoya en las más sólidas construcciones del mundo, el sentimiento de nuestra identidad personal suele, por el contrario, radicarse en sus grietas (Goffman, 1970: 316)



### ***RIESGOS DEL RECONOCIMIENTO***

Es esa otra persona [...] a la que hacemos garante de la alteridad expuesta y con la que tenemos, a la vez, que mantener ese proceso abierto y continuo de negociación de límites de lo apropiado, lo legítimo y lo plausible: esto es, es la persona con la que nos trajinamos el reconocimiento de la que esperamos y deseamos que nos convierta en objeto de su deseo, que nos brinde la posibilidad de ser reconocidos (García y Casado, 2008: 193).

Hasta ahora nos hemos aproximado a la experiencia del estrés desde a partir de la noción de “intensificación del trabajo”, siguiendo una de las líneas de significación recurrente a lo largo de las entrevistas: el estrés como sobrecarga. Sin embargo, ya se aventuró que esta línea coexistía con otra en torno a la idea de inestabilidad y, más precisamente, de una falta de estabilidad de tipo identitaria. El estrés es la expresión de las zozobras a las que estamos expuestos cuando somos incapaces de transmitir la imagen que tenemos de nosotros mismos o vivir conforme a ella. Como veremos a continuación, el contexto del trabajo expone a fuertes vaivenes los procesos de negociación y conformación de nuestra identidad personal y social. El reconocimiento aparece como una red en la que personas pueden apoyarse y mantenerse a salvo pero también como un campo de lucha que las balancea con el riesgo de violentas caídas y contusiones. El reconocimiento remite a las relaciones de conflicto que se tienen todos los días en los centros de trabajo, así como a los complejos procesos por los que los sujetos se imaginan a sí mismos, se sienten y se presentan ante los demás.

Antes de continuar con el análisis de los datos producidos por el trabajo de campo, atravesaremos un recodo para desarrollar algunas claves teóricas importantes para explicar la centralidad del reconocimiento con respecto al fenómeno del estrés.



### 1. Reconocer, reconocerse y ser reconocidos

Ricoeur (2005) distingue tres diferentes derivaciones del significado de “reconocimiento” a partir de su uso en el lenguaje. Por un lado, el término alude a una operación intelectual: distinguir algo como idéntico a sí mismo, identificarlo en sus rasgos característicos tras un proceso, dar prueba de su verdad. Aparece en este primer recorrido una acepción de “reconocer” como admisión o sometimiento a una instancia superior, que convendrá tener en cuenta. Con la forma reflexiva del verbo (“reconocerse”), el sentido da un giro al poner como objeto de reconocimiento a la propia persona, lo que alude a una segunda problemática filosófica y evidencia la fuerza de la expresión para desentrañar los procesos sociales de subjetivación. Sin embargo, es en una tercera modulación del verbo (que se explicita en su voz pasiva) en la que la cuestión de la identidad alcanza, según Ricoeur, su punto culminante. Se trata del “reconocimiento mutuo”, es decir, el que se establece en relación con el valor que el otro nos da, y que remite al deseo humano por “ser reconocido” así como a las relaciones de dependencia que ello abre.

Inspirados por la teoría del reconocimiento del filósofo francés, García y Casado (2008: 182 ss.) parten de una consideración del reconocimiento como un proceso de identificación con rasgos que constituyen *modelos de identidad* (en su estudio, en relación con el género, definidos como formas legítimas de considerar la masculinidad y feminidad en un contexto sociohistórico determinado)<sup>213</sup>. Ello abre la posibilidad a reconocernos con respecto a los iguales, encontrándonos en un “nosotros” común y, asimismo, de extrañarnos con respecto a los disímiles, “los otros”. Se pone en evidencia cómo en los procesos de subjetivación e individuación, de manera relacional, movilizamos sentidos, sentimientos y recursos para identificarnos con aquello (personas, formas de vida, actitudes y comportamientos, símbolos...) con lo que establecemos un apego y diferenciarnos con respecto a lo que rechazamos. Los modelos identitarios, por tanto, se componen o actualizan en el encuentro y reconocimiento de los agentes entre sí bajo la forma de una aceptación o negación práctica y cotidiana de los estereotipos y referentes, así como de los límites de lo apropiado, lo legítimo y lo plausible. Esto permite ver que estos modelos no son fijos ni externos, sino que son encarnados a nivel individual o colectivo como una “repetición estilizada” de actos, actitudes, composturas o, más en general, disposiciones prácticas encarnadas; como una “imitación sin origen”, en palabras de Butler (2001: 169). Se hace explícito

---

<sup>213</sup> En afinidad con la postura de McNay (2000: 79), autora sobre la que trataré en el apartado 6. III considero como identidad social (de género, clase, edad...) “constelaciones temporalmente reguladas de normas y prácticas socio-simbólicas” en torno a aspectos de la subjetividad; las cuales se despliegan en “identidades personales”, en tanto que conjunto de modos en los que las personas se presentan ante los demás y ante sí mismos.

su carácter inconsistente, abierto a desajustes, transformaciones históricas y desplazamientos (encarnaciones ambiguas, paródicas, monstruosas) que no excluyen la mediación de la agencia y la creatividad. Por ello, como se verá a continuación, el transcurso de estas actualizaciones en las interacciones cotidianas remite a una constante negociación y conflictividad.

Por otra parte, la red de vinculaciones afectivo-motivacionales que habilitan (y son habilitadas por) los procesos de subjetivación e identificación se traman en *un espacio social de posiciones jerarquizadas* que se deriva relacionamente de elementos estructurales como el género, la clase, la etnia o la edad, así como del acceso a toda una serie de recursos. Posiciones, ya hemos visto, que no son externas sino que se incorporan y condensan a lo largo del tiempo como un sistema duradero de dis-posiciones. Un “sentido práctico” en tanto que modo pre-reflexivo de percibir y estar en el mundo, adquiriendo la forma de preferencias, esquemas de percepción y acción, principios de visión y división... en los términos de Bourdieu (2007). Los procesos de subjetivación pueden ser entonces figurados por la ocupación sucesiva de posiciones compuestas por relaciones asimétricas vinculadas al acceso a recursos valorados en un contexto sociohistórico dado. Estos recursos operan como capitales dentro de campos (subsistemas relativamente diferenciados donde las especies de capital operan con una lógica propia) y son tanto materiales como simbólicos.

El sujeto se constituye como tal vinculándose a modelos identitarios de referencia y capacitándose como un agente competente en situaciones sociales específicas, a través de la ocupación de una serie de posiciones a las que se pueden asociar unos recursos y disposiciones a la acción, lo que entraña un complejo proceso de *encarnación*. Como numerosas investigaciones han señalado, el propio cuerpo pone en práctica y expresa (sintetiza aunque también desborda) las diversas posiciones sociales que ocupa y ha ocupado (Young, 2005: cap. 2; Bourdieu, 2004; Moreno Pestaña, 2010). Aspectos como la compostura, la gestualidad, las formas de habla o el modo de vestirse remiten a modelos que son actualizados en su repetición y que posibilitan tanto su estabilización como su in-estabilización. La manera de mover las piernas al andar enfatiza rasgos que son leídos por la sociedad como femeninos o masculinos, en algunos casos cumpliendo con las expectativas sociales adscritas a ciertos cuerpos, en otros, levantando suspicacias. Asimismo, ciertos dejes en la voz remiten a estereotipos de clases populares que, tras un recorrido y con una mayor o menor distancia reflexiva, pueden ser matizados o utilizados estratégicamente en diferentes situaciones de interacción. En este sentido encarnar una identidad y ocupar una posición social no lleva adjunto un modelo determinista-estructural sino precisamente lo contrario: abre espacio a una capacidad de agencia en un proceso constante de in-

teracción, esto es, de (des)ajuste y renegociación con los otros y con nosotros mismos. Comprender el anclaje de las formas de reconocimiento al plano de la interacción cotidiana entre personas exige tener en cuenta el “deseo humano de ser reconocido”, expectativa fundamental que Ricoeur establece como tercera tópica, y que podemos asociar a una orientación por recibir la valoración de los otros (en un juego de reciprocidad) y por encarnar modelos a los que tenemos un apego o afinidad dentro de órdenes normativos<sup>214</sup>. Pero la modulación de este deseo, debemos insistir, no es previa a la interacción.

Mucho antes que las formulaciones de Ricoeur –y de los debates contemporáneos sobre la cuestión del reconocimiento o la intersubjetividad (p. ej.: Honneth, 1996; Taylor 1993; Fraser, 1997)— es posible localizar en la Escuela de Chicago, y particularmente en el trabajo de Cooley (2005) y Mead (1982), un primer desarrollo sociológico de la persona (*self*), el pensamiento y las ideas asociadas al sentimiento del yo como productos de las identificaciones y de la comunicación. Desde una perspectiva similar subrayaron la dimensión imaginaria y especular del yo, al vincular su desarrollo con la adopción del papel que los “otros significativos” y el “otro generalizado” nos otorgan a través de la interacción. Esta perspectiva fue enriquecida por Erving Goffman (1981), que destacó la diversidad de imágenes que puede conjugar una personas y la capacidad de agencia del sujeto en el manejo de impresiones vinculadas a los diversos papeles que desempeña en función del frágil ajuste y la cooperación emocional que exige el orden normativo de la interacción. A la luz del deseo de ser reconocidos, esto es, de la importancia que adquiere la mirada y las actuaciones de los otros en relación con la manera en la que nos definimos y nos orientamos en el mundo, *el carácter recíproco del reconocimiento* permite figurar las relaciones interpersonales como *una red de dependencias mutuas*. Red que, cabe insistir,

---

<sup>214</sup> Ricoeur remite en su trabajo en torno al “reconocimiento mutuo” a la obra del filósofo Axel Honneth (1996), quien ha desarrollado una elaborada Teoría del Reconocimiento durante las tres últimas décadas. Para Honneth, la conformación *sana* de una identidad y el desarrollo de una forma de vida *ética* depende del reconocimiento en tres esferas que asocia al amor, la ley y el logro y que confieren al yo de autoconfianza, auto-respeto y autoestima. La expansión de relaciones de reconocimiento recíproco que empuja el desarrollo subjetivo genera lucha social y continuas situaciones de falta de reconocimiento. Si en el despliegue posterior de su obra ha intentado situar este modelo en el contexto de las sociedades modernas y atiende tanto a los valores hegemónicos de una sociedad dada como al despliegue de las relaciones de reconocimiento en el plano interactivo (Fraser y Honneth, 2006), Honneth enraíza su modelo teórico en una antropología que pueda servir como base para el establecimiento de criterios normativos (Petherbridge, 2011: 15). Es a partir de esta postura desde la que postula el carácter sano o patológico de diversas formas de reconocimiento.

Ricoeur y otros autores (Renault, 2011) prefieren el reconocimiento mutuo como deseo humano o “expectativa fundamental”, factor difuso, genérico y moldeable por instituciones sociales a partir del cual puede asociarse a una “teoría de la justicia”.

se estructura asimétricamente en el espacio social, lo que tiende a ordenar y tensar la toma de posiciones en cada situación social específica. En palabras de Bourdieu (1997: 21):

Una diferencia [...] sólo se convierte en diferencia visible, perceptible y no indiferente, socialmente pertinente, si es percibida por alguien que sea capaz de establecer la diferencia —porque, estando inscrito en el espacio en cuestión, no es indiferente y está dotado de categorías de percepción, de esquemas clasificatorios, de un gusto, que le permiten establecer diferencias, discernir, distinguir [...]. La diferencia sólo se convierte en signo y en signo de distinción (o de vulgaridad) si se le aplica un principio de visión y de división que, al ser producto de la incorporación de la estructura de las diferencias objetivas.

Las indagaciones sobre el reconocimiento de autores como Ricoeur (2005), Honneth (1996) o Butler (2000, 2009), entre otros, coinciden al localizar a Hegel (y más concretamente el trabajo temprano que realizó en Jena) como base fructífera desde la que plantear debates sobre la identidad personal, la intersubjetividad y la estructura normativa de la sociedad (de la Maza, 2010). Al afirmar que la autoconciencia no es una unidad reflexiva pura ni tampoco una relación con otro dentro del mismo yo (como en Kant y Fichte, respectivamente), sino la relación con un “otro” en tanto que condición de posibilidad para el reconocimiento recíproco; esta (la autoconciencia) pasa por el reconocimiento que ofrece un “otro”, disposición para la cual ese “otro” debe gozar del suficiente reconocimiento (Habermas, 1989: 18; citado en de la Maza, 2010: 69). Dicho con otras palabras, el reconocimiento se obtiene de aquel a quién se le atribuye la capacidad y autoridad para otorgarlo (Casado y García, 2006: 104). Ahora bien, esta interdependencia se da en los juegos de fuerzas en la que los agentes se ven envueltos dadas las posiciones que van ocupando relacionamente, lo que habilita (y es habilitado por) procesos de identificación y extrañamiento que los constituye como sujetos “reconocibles”. Así, el deseo de ser reconocido se entrelaza y da más o menos solidez a las encarnaciones de modelos identitarios ya existentes. Por ello, debemos complementar esa difusa necesidad genérica de ser reconocidos con la aspiración, desenvuelta en el medio de lo cotidiano, a habitar (o deshabitar) identidades más específicas, en función del valor que se le confiere en los diferentes contextos sociohistóricos<sup>215</sup>.

En este punto se debe reparar en las aportaciones que se han hecho desde diversas perspectivas feministas y estudios *queer*, subrayando las diferentes *valorizaciones y patrones de ordenamiento social* que se establecen en torno a los modelos identitarios, por ejemplo, en función del género o la sexualidad (p. ej.: Young, 2000; Benhabib y Cornell, 1990). Las valoraciones adscritas

---

<sup>215</sup> Autores como Tafel (1978) y Tafel y Turner (1979, 1986), por ejemplo, han desarrollado la importancia de los procesos de categorización entre grupos sociales y dentro de estos para la composición de la imagen que las personas adquieren de sí mismas y el valor que les confiere.

a ciertas identidades atraviesan, refuerzan y disuaden vinculaciones de apego o desapego en las composiciones identitarias. En un paso más allá y en concordancia con la perspectiva que aquí se está defendiendo, la filósofa Judith Butler (2001) ha señalado a lo largo de su obra el carácter múltiple y dinámico de los procesos de subjetivación. En sus planteamientos la identidad aparece en constante reactualización, aunque abierta a desplazamientos y a la posibilidad de ser confrontada, dislocada y subvertida mediante encarnaciones desviadas, que ella atisba en formas retórico-performativas como la parodia o la ironía. El reconocimiento recíproco se revela como una pugna a múltiples bandas y en un equilibrio más bien inestable.

Dada la naturaleza contingente, procesual y relacional del reconocimiento (o los reconocimientos), y por tanto la precariedad a la que está abierta toda forma de subjetivación, puede localizarse en ellos una *fuerza constante de conflictos* (García y Casado, 2008: 188 ss.). El conflicto, según García y Casado (*Ibíd.*), “remite a cómo se mantienen y gestionan las tensiones en un orden determinado, donde agentes en pugna reconocen de algún modo tanto a su interlocutor como el marco en el que éste se produce”. El reconocimiento es por tanto la condición de posibilidad del conflicto, el cual sin embargo puede derivar y cristalizarse en diversas formas de violencia más o menos institucionalizada y/o confrontada (Wieviorka, 2004). Violencias que adquieren la forma de injurias, muestras de desprecio o agresiones físicas, pero que también se estabilizan en fenómenos de segregación, invisibilización o dominación. La violencia, así vista, tienden a cancelar el marco de las relaciones conflictivas. Pero también expone a los sujetos a la amenaza de desgarros y rompimientos de su propia imagen y su relato de vida. La degradación sistemática de algunas identidades, por ejemplo –concebido por Cooley (2005) como “mortificación del yo” o Goffman (2012) como “estigma”–, no es si no producto de procesos de jerarquización cristalizados en formas de dominación social, tanto simbólica como material.

Al afirmar la inestabilidad de las formas de subjetivación y su vinculación con “patrones de valoración y ordenamiento” no solo se pone de relieve la trama de interdependencias sobre las que estas se sostienen sino también su *carácter histórico* (Rose, 2003). Así, las relaciones de reconocimiento están condicionadas por instituciones sociales, en tanto que modos legitimados de organizar la vida social en contextos sociohistóricos específicos (Renault, 2011; Fraser y Honneth, 2006: cap. 1). Ello incluye desde formas genéricas de coordinación reguladas por principios normativos, como el mercado, hasta organizaciones o esferas de acción más específicas, como la familia, la escuela o la empresa (*Ibíd.*: 211). Y estas instituciones, cabe insistir, “toman cuerpo” en el trasunto de interacciones cotidianas, tal y cómo se ha presentado hasta ahora.

Dicho esto, puede afirmarse que *el reconocimiento mutuo ha asumido una centralidad particular en las formas de vida que se pueden caracterizar como modernas*. En este sentido, Norbert Elias (1989) relaciona la mayor interdependencia, competencia y diversificación de contextos interactivos, que conlleva el proceso de civilización, con una mayor autoobservación y autorregulación del comportamiento por parte de los sujetos; lo que tiene una primera expresión paradigmática en la corte francesa del SXVII. Una vez que “el campo de batalla se traslada al interior” (*Ibíd.*: 547), la existencia social de los individuos depende cada vez más de la modulación de sus afectos frente a la mirada de los demás. “De esa violencia acumulada entre los bastidores de la vida social cotidiana, emana una presión continua, homogénea, sobre la vida del individuo que éste apenas percibe porque se ha acostumbrado a ella” (*Ibíd.*: 544). Según Elias, esa presión, o coacción internalizada y vuelta contra uno mismo, aumenta y se desequilibra conforme los diferentes estratos de la sociedad se relacionan y compiten, luchando por la promoción social (o el mantenimiento de sus prerrogativas). Ello remite a lo que Berger (1963) nombra como “ansiedad de estatus”. De esta manera, es posible identificar el proceso de civilización como la instalación del reconocimiento como mecanismo fundamental de los conflictos sociales en la sociedad moderna. No en vano, Newton (1995: 72) identifica el estrés como expresión de este proceso, en la medida en la que pone en juego una formalización de los códigos tácitos de control emocional que los individuos deben ejercer en ámbitos sociales diferenciados<sup>216</sup>.

Honneth, cuya obra en parte trata de demostrar la centralidad del reconocimiento en la organización social moderna, señala dos factores clave en la institucionalización del régimen del reconocimiento en la sociedad capitalista-burguesa: el *estatus jurídico del individuo* y la constitución de un *ideal meritocrático* como sistemas de jerarquización social.

Con la institucionalización de la idea normativa de la igualdad jurídica, el “éxito individual” surgió como idea cultural destacada bajo la influencia de la valorización religiosa del trabajo asalariado. Con el establecimiento gradual del nuevo modelo de valor afirmado por la burguesía económicamente floreciente en contra de la nobleza, el principio del honor basado en la propiedad de la tierra perdió su validez, de manera que la postura social del individuo se hizo ahora independiente, en el plano normativo, del origen y de las posesiones. La estima que el individuo mereciera legítimamente en la sociedad ya no se decidiría por su residencia en una propiedad [...] sino, más bien, por su éxito individual en la

---

<sup>216</sup> “Existen razones para creer que la tendencia a presentar un gran número de actos diferentes por detrás de un pequeño número de fachadas es una evolución natural de la organización social”, afirma Goffman (1981: 38) para referir cómo la evolución a una mayor complejidad de las sociedades exige una sofisticación del “arte del manejo de las impresiones”. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, en esta línea, puede ser como leído como una continuación micro-sociológica de la Teoría del proceso de la civilización de Elias. La vinculación de ambos con el problema del reconocimiento se atisba, entre muchos otros puntos, en la importancia que otorgan al sentimiento de vergüenza (Scheff, 2001; Kuzmics, 1991), algo a lo que también se refiere Cooley (2005) en la noción de “mortificación” en su teoría del yo espejo.

estructura de la división del trabajo organizada en plan industrial. [...] Una parte del honor garantizado por la jerarquía se democratizaba, en cierto sentido, al otorgarse a todos los miembros de la sociedad un respeto igual por su dignidad y autonomía como personas jurídicas, mientras que la otra parte quedaba “meritocratizada”, en cierto sentido: cada uno disfrutaría de la estima social según su éxito como “ciudadano productivo” (Fraser y Honneth, 2006: 111).

Estos dos factores vertebran la composición de un orden de legitimidad general en el que la productividad y la relación con el Estado configuran la integración en la sociedad (Alonso: 2004b; Castel, 1997). Esto dota a la esfera laboral de un gran poder estructurador sobre los procesos de subjetivación y las componendas identitarias, así como constituye un ámbito social en el que los individuos productivos se juegan su lugar en la sociedad en términos de estatus y éxito social (Luckman y Berguer, 1964; Zijderveld, 1973). Un ámbito que se estructura en el conjunto de la cultura en el que el reconocimiento es uno de los principales medios cómo se componen las relaciones de fuerza entre los diferentes estratos sociales<sup>217</sup>.

A modo de primera conclusión cabe destacar cómo el reconocimiento aparece en la médula de los procesos de subjetivación y estructuración social. No se trata tan solo de un recurso más adscrito a las posiciones desde las que se ejerce un dominio de carácter simbólico, sino que es un componente motriz en el proceso en el que el sujeto se constituye dentro de unas relaciones de poder, llega a adoptar una serie de posiciones, se mantiene en ellas o, por el contrario, se desplaza. Esta noción será de gran utilidad para desentrañar la experiencia de los teleoperadores y consultores en el trabajo, ya que, si bien hasta ahora se ha hecho referencia a modelos identitarios en función de elementos estructurantes como el género, la clase, la edad o la etnia, estos modelos no son encarnados de manera abstracta y prototípica en la vida ordinaria. Unos y otros se funden en intersecciones según los marcos de interacción y las situaciones, alumbrando una multitud de figuras en continuo movimiento. O ¿no insinúan acaso los “perfiles” que se fomentan en las organizaciones empresariales por medio de procesos de socialización una serie de rasgos identitarios como delineaciones básicas es las formas específicas de subjetivación?

---

<sup>217</sup> Cabe destacar por tanto, la relación del ámbito labroal con otros ámbitos como el del consumo o el educativo, conformando “una arena donde se juegan las luchas por la distribución y por el sentido de los diferentes grupos sociales” (Alonso, 2004a: 15).

## **2. El valor de las actividades y los cuerpos: intersecciones entre el reconocimiento y las relaciones laborales**

Una distribución asimétrica conlleva unas “condiciones asimétricas de reconocimiento” (Varul, 2010: 65).

Con el rumbo fijo hacia las lógicas prácticas que se dan en los centros de trabajo, es preciso antes atender a cómo la esfera de las relaciones laborales constituye y es constituida por relaciones de reconocimiento. Con el objetivo de destacar sus múltiples intersecciones nos valdremos de herramientas analíticas que provienen de corrientes teóricas feministas y marxistas. De esta manera, se accederá a una mejor posición desde la que analizar cómo el ámbito laboral se conforma en el “escenario” en el que los sujetos se constituyen como tales y luchan por reconocerse y así distinguir las tensiones que estos experimentan cuando están en escena.

### *a. Patrones de valoración y ordenamiento de actividades y cuerpos marcados*

Durante las últimas décadas la autora Nancy Fraser ha realizado un trabajo teórico en torno el carácter multidimensional de la justicia en las sociedades democráticas. Su antológica publicación en *New left Review*, *¿De la redistribución al reconocimiento?* (1997), ha servido como marco a un fértil debate sobre la noción de reconocimiento y su papel en las estrategias y discursos de izquierdas, el cual puede servir de punto de partida a una consideración sobre el entrelazamiento entre las relaciones laborales y las estructuras de valorización y reconocimiento en la sociedad contemporánea.

Sintéticamente, Fraser propuso en ese texto un modelo dual de justicia social a través de la distinción analítica de diferentes luchas que asocia con una lógica bien de redistribución bien de reconocimiento. Aunque declara que las dimensiones económica y simbólica están relacionadas de manera dialéctica en la práctica, en el nivel del análisis las distingue como esferas separadas y relativamente autónomas. A partir de tal esquema le es posible diferenciar injusticias basadas en una redistribución desigual (que ejemplifica con la explotación entre clases) o en la falta de reconocimiento (en las que sitúa el desprecio a formas de sexualidad, como las gay o lesbiana). Entre ambas localiza una posición intermedia a la que refiere a colectivos en función del género y de la “raza”, que denomina “bivalentes” en tanto que son objeto de injusticias de tipo tanto económico como cultural. Así entendida, la desigualdad de las mujeres, por ejemplo, se debe a cómo está estructurada la economía política a partir de la división sexual del trabajo, pero también a una diferenciación “cultural-valorativa” androcéntrica y sexista. Ello, en defini-



tiva, le lleva a abogar por una integración de las políticas de redistribución y reconocimiento con el fin de lograr una mayor “paridad participativa” en la sociedad, si bien establece cierta jerarquía entre ambos criterios, privilegiando el primero. Como formula Romero (2003: 42): “Fraser apunta que ‘no hay reconocimiento [efectivo] sin redistribución’ (1997: 250), pero se resiste a afirmar simétricamente que tampoco habría redistribución efectiva sin reconocimiento”.

Autoras como Young (1997), Butler (2000) o Romero (2003) han señalado los límites de la teoría dual de la justicia de Fraser enfatizando precisamente la discontinuidad, analítica (aunque prescriptiva), entre reconocimiento y redistribución; y por tanto, cuestionando la jerarquía que da prioridad a la primera de ellas. Young (1997, 2000), por su parte, da preeminencia a los mecanismos e instituciones a través de los cuales existe la desigualdad y la diferencia, es decir, aquellos que asientan las bases para una redistribución asimétrica de bienes en la sociedad. Desde esta perspectiva resulta implanteable una concepción de la dimensión económica como previa o separada de las relaciones sociales de dominación y opresión que privilegian unas posiciones y subordinan otras. Butler (2000), por su parte, señala la estrecha vinculación entre, por un lado, las formas de subjetivación en relación con el género y la sexualidad, y por otro, la regulación de la fuerza de trabajo y los modos de producción; concretamente, a través de la institución familiar, la heteronormatividad y la división sexual del trabajo. Así, inscribe la sexualidad como dimensión crucial del modo de producción, redefiniendo los límites entre lo económico y lo cultural, lo material y lo simbólico. En la misma dirección, Romero (2003: 44) propone “un cuestionamiento generalizado de las *pautas de valorización y ordenación social* excluyentes, invisibilizadas e instauradas como neutrales y ‘naturales’ en la definición de la posición de ciudadanía y en los marcos jurídicos imperantes”. Para ello, plantea la necesidad de basarse en una consideración de las prácticas y vivencias cotidianas, es decir, en los procesos a través de los cuales se van construyendo y jerarquizando las diferencias. En caso contrario, como le sucede en el abordaje de Fraser, se invisibiliza la procesualidad, complejidad y multiplicidad de las posiciones sociales, y de las injusticias a las que estas se ven expuestas.

Desde la crítica a la teoría de la justicia dual, Romero (2003) se plantea incorporar en la categoría de precariedad laboral aquellas “vulnerabilidades” asociadas a procesos de exclusión e invisibilización de subjetividades, cuerpos y trabajos como efecto de las jerarquizaciones sociales. De esta manera, visibiliza cómo *en los procesos de segmentación laboral ciertas diferencias se*

vuelven significativas y son “marcadas”<sup>218</sup> a través de pautas recurrentes de ordenación que delimitan pertenencias y exclusiones, definiendo lo propio, impropio, apropiado e inapropiado en ámbitos sociales (e interactivos) como el trabajo. Se plantea una perspectiva fecunda desde la que leer formas de discriminación y segregación laboral en función de aspectos como el género, la clase, la “raza”, etnia o procedencia, la diversidad funcional o la orientación sexual<sup>219</sup>. Pero además, nos pone sobre la pista de procesos de clasificación que partiendo de esos “patrones de valoración y ordenación” jerarquizan personas, rasgos e identidades; dicho de otro modo, los reactualizan y refuerzan (al excluir o sobre-representar ciertas “diferencias” en el espacio público, por ejemplo). Procesos por medio de los cuales los “trabajos” y ámbitos de actividad son valorados e inscritos en sistemas institucionales y normativos. De esta manera se puede concluir que la precariedad laboral sostiene (y se sostiene en) *formas de reconocimiento social que producen “diferencias” que son degradadas, despreciadas, minusvaloradas o que, por el contrario, se enfatizan, sobreestiman e imponen como referencias últimas (y únicas) desde las que adquirir valor, esto es, se imponen como “norma(lización) social” del trabajo.*

Como se vio ampliamente en el capítulo cuarto, el mercado de trabajo está segmentado de manera asimétrica: las personas que ocupan posiciones sociales más vulnerables tienden a acceder a trabajos con peores condiciones. Así, las mujeres se han visto tradicionalmente excluidas del mercado de trabajo asalariado, al que hoy acceden ocupando tendencialmente los puestos de peor calidad<sup>220</sup>; dándose diversas formas de segregación (Torns y Recio, 2012). Paralelamente, es preciso constatar que los trabajos que las mujeres generalmente han realizado, cuando no

---

<sup>218</sup> La noción de “marca” expresa a la perfección cómo en el reconocimiento –“identificación de algo por sus rasgos distintivos”, puntualizaba Ricoeur (2005: 20)— la diferencia se vuelve significativa (y se constituye como tal) en relación a una materialidad que le es previa (el color de la piel, tamaños y formas del cuerpo...) pero que no está cerrada o predeterminada, sino siempre abierta a una resignificación constitutiva, en la que median esquemas normativos (lo que remite a la conversión de la “diversidad”, continua, en “diferenciación”, discreta). Los cuerpos son inscritos, “marcados”, desde (y en) un sistema normativo que identifica precisamente sus marcas como distintivas (Romero, 2006: Cap. 4.3.).

<sup>219</sup> En la sociedad existen sistemas de justificaciones que legitiman las diferentes formas de jerarquización y segregación laboral. Así, el discurso meritocrático defiende una ordenación de posiciones laborales en relación con la cualificación y los méritos personales. La división sexual, “racial” o global del trabajo, asimismo, se ha sostenido tradicionalmente en esquemas naturalizadores de las diferencias de género, etnia, diversidad funcional... (según los cuales las mujeres son más o menos aptas para tales trabajos, por ejemplo). Las luchas sociales del siglo XX (feminismos, derechos civiles, antiglobalización...), no obstante, han puesto en crisis muchos de estos órdenes de legitimación.

<sup>220</sup> Ello también puede afirmarse en relación con otros ejes de desigualdad: las clases populares, las personas de edad avanzada, los inmigrantes, las personas “no blancas”, aquellas categorizadas como “incapacitadas”, los transexuales... y en general todo sujeto que se aleje de la figura normativa del varón blanco, occidental, adulto, heterosexual de clase media-alta.

han sido invisibilizados como tales, han contado y cuentan con un menor valor social (el cual, cabe enfatizar, no es solo económico). Se tratan de actividades asociadas al cuidado, la asistencia y el sostenimiento de la vida, muchas de las cuales se han desplegado en el plano de lo doméstico, esfera definida convencionalmente como no laboral (Carrasco, 1996; Comás D'Argemir, 1995; Borderías, 1996). Apreciamos en este punto cómo el contexto práctico donde se realizan esas actividades condiciona su apreciación: no es lo mismo planchar una camisa en casa que en una industria (Pahl, 1991). Por otro lado, se tratan también de desempeños concretos, como capacidades emocionales, cognitivas, expresivas o sociointeractivas, cuya importancia en tanto que productores de valor, incluso insertos en la realización de actividades profesionales renombradas, es desplazada a un segundo plano o, directamente, fuera del plano (Acker, 1990). Así, ciertas competencias como la empatía, establecer y mostrar afecto, no sentir escrúpulos ante la suciedad... se desvalorizan, por ejemplo, siendo naturalizadas como meras habilidades innatas (Philipps y Taylor, 1980; Woodfield, 1998). Finalmente, las formas de reconocimiento atribuido a los trabajos y competencias son estabilizadas y reforzadas por diferentes sistemas institucionales que van desde el derecho laboral al establecimiento de salarios, pasando por los sistemas de prestación social o de prevención de riesgos (Carrasquer y Recio, 2013)<sup>221</sup>. Dentro de estos sistemas son particularmente importantes los mecanismos de cualificación, que no son solo un indicador del reconocimiento institucional que tiene una práctica o un ámbito laboral, sino que tienen un efecto fundamental en su objetivación y adquisición de valor<sup>222</sup>.

Las pautas de valorización y ordenamiento que constituyen las relaciones laborales refieren, en definitiva, a un orden social androcéntrico. Ello, como se verá a lo largo del capítulo sexto, es de gran importancia para comprender cómo se conforman los procesos de subjetivación (y la experiencia del estrés) en los ámbitos profesionales que hemos estudiado. El sistema de estereotipos que promueve (y por el que es reforzado) dicho orden social no solo afecta a las configu-

---

<sup>221</sup> Es significativo que la prevención de riesgos laborales se haya centrado tradicionalmente en enfermedades y accidentes de trabajos muy masculinizados (industria y construcción). Más recientemente se ha puesto atención sobre los “riesgos psicosociales”, si bien aún se está lejos de que esta deriva se materialice en formas efectivas de prevención y protección (Artazcoz, 2002).

<sup>222</sup> La historia de la profesionalización de la enfermería es un buen ejemplo de la importancia de los procesos de institucionalización de actividades laborales (Meseguer *et al.*, 2006). El esfuerzo de algunas académicas por considerar “la proximidad al sufrimiento” de estas profesionales como una variable importante de estrés e impacto sobre la salud –incluyéndola, por ejemplo, en encuestas científicas sobre el burnout (Escribá, 1991)– indica la existencia de diversos vías de institucionalización de “competencias” laborales a través de sistemas de cualificación, selección, prevención...

raciones de las subjetividades en torno al polo femenino, sino también al masculino<sup>223</sup>. Como acabamos de ver, la “norma social” del trabajo se ha construido en torno a la figura del varón trabajador en tanto que expresión paradigmática del sujeto racional y autónomo característico de la modernidad (Mosse, 2000). Dentro de la imaginería moderna, el “ser humano” se expresa y autoconstituye mediante el trabajo, liberándose así de la naturaleza (Bilbao, 1997). Más allá de la premisa antropológica (omnipresente en la historia del pensamiento hasta nuestros días), la organización social del trabajo mediante la relación salarial, que tiene su culmen en la “sociedad industrial fordista-keynesiana”, funciona como un esquema mediante el cual la “persona”, el hombre, se afirma y adquiere su valor social como ciudadano integrándose en el ámbito público mediante la venta de su fuerza de trabajo (Alonso, 1999). En tal relación laboral no solo se recibe un salario con el que sobrevivir (junto a su familia), sino que se adquiere reconocimiento social y una identidad (Castel: 1997). Su valor como componente de la sociedad (como ya se ha visto en los apuntes de Honneth sobre la meritocracia) se deriva en buena medida del éxito que tiene en su integración en el ámbito laboral y de la respectiva capacidad para asegurar su autonomía de las necesidades básicas. Pero más allá, la propia masculinidad se deriva de esa integración. En otras palabras, el acceso a la condición de hombre se da con la condición en una integración en el mercado de trabajo.

Ahora bien, el despliegue de la crisis del modelo social fordista-keynesiano y las transformaciones que ha experimentado el mundo del trabajo han determinado el devenir y las tensiones de la composición de los modelos identitarios en relación con el género. Cabe al menos señalar dos *líneas de desestabilización* al respecto. En primer lugar, como se ha visto anteriormente, la creciente incorporación de mujeres al trabajo asalariado se articula en la estabilización y desestabilización de diferentes configuraciones de las subjetividades femeninas y masculinas, tanto dentro del ámbito laboral como fuera (Casado, 2002). En segundo lugar, el crecimiento de los trabajos de servicios que implican mayor interactividad y refinamiento en el uso de la expresividad, la sexualidad y la gestión emocional, ha puesto en alza la demanda de habilidades prototípicamente femeninas por parte de las organizaciones (Adkins, 1995; McDowell, 2009). Este fenómeno obliga a interrogarse sobre posibles deslizamientos del valor que adquieren tales

---

<sup>223</sup> Es importante destacar este aspecto. Al ocupar la posición central, hegemónica y definidora de la norma(lidad), se ha tendido a invisibilizar y desencarnar la masculinidad como género marcado (Acker, 1990: 139). En otras palabras, muchos aspectos estereotípicos de los hombres (por ejemplo, asociados al trabajo) se presenta como rasgos neutros y, más allá, como imperativos. Uno de los efectos de los movimientos feministas ha sido precisamente desvelar la posición desencarnada del sujeto trabajador reinser-tando este en múltiples corporalidades marcadas.

habilidades así como una recomposición en los procesos de ajuste de diferentes perfiles al mundo del trabajo. Estas dos fallas han desequilibrado algunas de las líneas motrices que regulaban las relaciones de reconocimiento en el trabajo, así como sirven para explicar las formas en las que se da la conflictividad.

En suma, las críticas que se han revisado sobre la concepción de reconocimiento que defiende Fraser (como una variable separable analíticamente de la dimensión económica), nos han llevado a un cuestionamiento de las pautas generales de valorización y ordenación social. Así, se aprecia cómo las relaciones laborales, en tanto que mecanismo fundamental de integración y acceso a recursos valorados, responden a un orden normativo que sitúa en el centro al varón blanco, nacionalizado, de clase media-alta, “funcional”... excluyendo jerárquicamente sobre la base de diferencias que se “marcan”, o reconocen, como significativas. Ello contribuye a precarizar la integración sociolaboral de aquellas subjetividades que menos se ajustan a la norma. Al mismo tiempo, se devalúan actividades asociadas a las identidades subalternas, que en cuanto feminizadas o “etnificadas”, por ejemplo, corren el riesgo de no ser consideradas como propias del mundo del trabajo. Visibilizado esos patrones de valorización, es posible ahora señalar otra superficie de juntura entre el reconocimiento y las relaciones laborales. Lo haremos siguiendo nociones recogidas de la teoría marxiana del valor.

### *b. Del valor mercantil al valor personal*

Para Marx la fuerza de trabajo en el capitalismo es vendida como una mercancía. Su valor no radica en el esfuerzo, la energía o el tiempo dedicado, sino de la abstracción que experimenta en una serie de relaciones sociales de equiparación en el que destaca la fuerza homogeneizadora de los intercambios basadas en el dinero. Esto lleva a Marx a plantear una composición dual del trabajo. Por un lado, como productor de “valor de uso”, a través de prácticas (y experiencias) cualitativamente distinguibles; por otro, sometido a los procesos de intercambio, lo que remite en la teoría marxista al “valor de cambio”. En dichos procesos de intercambio media una red de instituciones sociales y prácticas “tradicionalizadas” de las que resulta que una actividad concreta realizada en un contexto específico (elaborar una presentación *power point* o vender una tarjeta por teléfono, en sus organizaciones respectivas) puedan llegar a adquirir un valor mercantil. Como señala Simmel (2013) en *La filosofía del dinero*, aunque este valor es “subjetivo” en la medida en la que no es una propiedad del objeto o de la acción en sí, el intercambio social le otorga al valor una objetividad específica, visibilizándolo como hecho social. En este sentido, *la segmentación del mercado de trabajo en función de la distinción de prácticas o personas y la*

*desigual redistribución de salarios*, que el proceso de equiparación tiene por resultado, no responde (al menos no exclusivamente) a un cálculo según variables como el esfuerzo o la capacidad, sino que son dimensiones condicionada por *concepciones culturales y estructuras de poder y dominación* (Varul, 2010: 55)<sup>224</sup>.

Es posible establecer al menos dos vínculos entre el proceso de valorización del trabajo y las relaciones de reconocimiento, a los que denominaremos respectivamente positivo y negativo.

a) En primer lugar, y derivado de lo que se ha presentado hasta ahora, encontramos que entre la valorización del trabajo y las formas del reconocimiento existe un vínculo positivo que se circunscribe a la *relación salarial* misma. Por un lado, en lo que respecta a su mera existencia – con la que numerosos trabajos no cuentan (doméstico, sumergido...)–; por otro, al valor monetario determinado de dicho intercambio. Aunque en una profunda crisis, la norma social del trabajo sigue vigente, postulando la relación salarial como un importante factor de integración en la sociedad y como acceso hegemónico al mercado de consumo (Castel, 1997; Miguélez y Prieto, 2009). De esta manera, entrar en la égida de una relación contractual supone (más precisamente, ha supuesto) el reconocimiento institucional tanto de la actividad como de la persona, lo que se deriva en su protección a través de una red de políticas públicas y del derecho laboral y también en un reforzamiento de la imagen propia. Ello se aprecia con claridad en los riesgos de toda índole a los que se ven expuestas las personas desempleadas (Briales, 2016; Kieselbach *et al.*, 2010). En segundo lugar, más allá del vínculo institucional que marca un contrato, la adecuación del salario a las expectativas (que resultan, igualmente, de concepciones culturales y relaciones sociales situadas) se inscribe en un orden moral<sup>225</sup>. Por ello, una remuneración insuficiente o excesiva es entendida en muchos casos como “injusta” o como una forma de agravio de la organización y, más en abstracto, del mercado laboral. Como contrapar-

---

<sup>224</sup> A ello se ha aludido hasta ahora como “pautas de valorización y ordenación social”, en el sentido de formas de reconocimiento estables articuladas desde las jerarquías sociales que determinan las relaciones laborales. Al respecto Skeggs (2005, en Varul, 2010: 66) afirma que el “valor de cambio” es ante todo una categoría condicionada por el género, la clase y la “raza”.

Este punto cuestionaría la interpretación ortodoxa de la teoría del valor-trabajo según la cual el trabajo no precisa de estructuras culturales de dominación para ser dominante. Ante ello, cabe advertir que la noción de “valor” que manejo en este apartado no corresponde únicamente al valor abstracto mercantil del tiempo-dinero (tendencia que describe, eso sí, la mercantilización de la fuerza de trabajo), sino que también refiere al producto de clasificaciones y ordenamientos sociales, las cuales median en los procesos de abstracción del trabajo.

<sup>225</sup> Varul (2010) insiste sobre el efecto homogeneizador y legitimador que produce la equiparación de los trabajos en términos monetarios, al establecer un mecanismo “impersonal” y “objetivo” para valorar el *mérito* de una heterogeneidad de actividades.

tida, el salario se erige como un símbolo evidente de prestigio y como un indicador de la posición social que se ocupa, a la que confiere legitimidad. En palabras de Varul (2010: 60; trad. prop.):

En el mercado capitalista, los aspectos “simbólicos” y “materiales” del reconocimiento están más íntimamente entrelazados que en cualquier contexto. El dinero recibido en un intercambio mercantil comunica inmediatamente el reconocimiento de un trabajo que, siendo remunerado, se aprueba como socialmente útil. Al mismo tiempo, asegura la actualización material de este reconocimiento en la medida que paga la existencia social de la persona [...]. No solo contiene una promesa de pertenencia y posición [en la sociedad]. Es la promesa cumplida de una porción del poder y la riqueza social.

Ahora bien, la mercantilización de la fuerza de trabajo en las relaciones de producción capitalistas tiene por efecto la transformación de esta riqueza monetaria en capital. El uso de la fuerza de trabajo y la mercantilización de su producto, frente a otras mercancías, da lugar a un valor excedente que, al ser apropiado por el capitalista, incrementa la desigualdad de la riqueza (Marx, 1999: 204). Este proceso de acumulación del capital se sostiene sobre otros campos de distribución que no están conectados con el orden “meritocrático” de la producción. Así, los beneficios son reinvertidos, generan mayor riqueza y pronuncian más aún la asimetría entre aquellos que acceden al mercado para vender su fuerza de trabajo y aquellos que acuden a comprarla con vistas a extraer beneficios. La relación laboral entre empleados y empleadores se constituye en definitiva como el medio por el cual el primero confronta su necesidad de existir biológica, psicológica, moral y socialmente, ya que

el poder del capital no solo está basado en la habilidad de redistribuir riqueza material y así de persuadir (y forzar) a la gente a trabajar. El valor almacenado en el dinero tiene un elemento moral y aquellos que tienen la capacidad para gastarlo no solo distribuyen riqueza social (y libertad) sino también el *reconocimiento de utilidad social y mérito moral*. Una distribución asimétrica conlleva a “condiciones asimétricas de reconocimiento”: En la ausencia de solidaridades colectivas que nivelen la ausencia de reconocimiento monetario con más formas tradicionales de reconocimiento en las redes familiares, culturas de clase, etcétera, esta asimetría conduce hacia “nuevas formas de sufrimiento social” tales como bajo autoestima e identidades frágiles avivadas por un constante miedo al fracaso (Varul, 2010: 65; traducción y cursivas propias).

Al ofrecer los medios materiales, psicosociales y morales necesarios para la existencia, la relación laboral capitalista se constituye como una *relación de (inter)dependencia*, que variará en forma e intensidad según diferentes factores. Dicho de otro modo, el trabajo se constituye como una fuente de reconocimiento fundamental, un ámbito en el que las personas se juegan la imagen que tienen de sí y que proyectan, su valor en la sociedad. En este sentido, las organizaciones laborales utilizan estratégicamente la red de dependencias que establece las relaciones

de reconocimiento: promueven conformaciones identitarias que se adecuan a sus fines disciplinarios y productivos. El orden productivo es fuente de reconocimiento personal y éxito social, más allá de la propia recompensa económica y del vínculo salarial<sup>226</sup>.

b) Hemos visto el vínculo positivo entre el proceso de valorización del trabajo y las relaciones de reconocimiento. Ahora cabe destacar un segundo vínculo que se presenta como “negativo”. Se trata de una concepción, ampliamente tematizada por la teoría crítica y otras líneas de desarrollo teórico marxiano, que asocia la mercantilización de la fuerza de trabajo con un efecto perjudicial sobre el reconocimiento personal (Honneth, 2007; Bialakowsky, 2012; Olea, 1974). Ello parte de la asunción de que la mercantilización de la fuerza de trabajo acarrea la posibilidad de derivar en la mercantilización del trabajador (Varul, 2005) alterando su relación con el mundo social, con el producto y actividad de su trabajo así como consigo mismo (Marx, 2001: 104 ss.). La equiparación del trabajo concreto en el valor cuantificable del tiempo racionalizado y el dinero asienta las condiciones para una organización de las relaciones de producción (asociadas paradigmáticamente al modelo fabril) que separa el producto del trabajo de los trabajadores. Esto es debido, entre otros factores, a que estos no se relacionan más que con una porción breve del proceso de producción y a que, por tanto, quedan desvinculados de la fase de intercambio y consumo, cancelándose así la oportunidad de obtener un sentimiento de valor propio mediatizado por un reconocimiento mutuo (Marx, 2001; Honneth, 1996: 176)<sup>227</sup>. Paralelamente, las relaciones sociales asimétricas que derivan de dicha mercantilización someten a los trabajadores a una dependencia de su trabajo para poder existir físicamente y, también, enfrentan a los trabajadores entre sí, al ser objetivados como meros poseedores de fuerza de trabajo y puestos en competencia (Marx, 2001; Nocera, 2005). De esta manera, la experiencia de cosificación de sus propias capacidades no deriva en la autorrealización a través del trabajo (que, en la antropología filosófica de la obra temprana de Marx, es expuesta como fin último del ser humano, influido por Hegel y Feuerbach), sino en la *alienación*. Esta puede ser leída como una derivación hacia un “otro”, ya sea como expropiación del capitalista, ya sea como distorsión ideológica en la que el sujeto no se reconoce a sí mismo como lo que es. En el juego de mediaciones y objetivaciones en el que se han vertido las relaciones sociales, estas se vuelven

---

<sup>226</sup> En ocasiones el prestigio de ciertos puestos de trabajo, aunque vaya acompañada de una remuneración escasa o inexistente y una alta temporalidad, se conforma como un medio que favorece la inserción laboral (jóvenes titulados que optan por convenios de prácticas en empresa famosas) o como un modo de obtener reputación entre los pares (Besen-Cassino, 2014).

<sup>227</sup> Inversamente, el trabajo de servicios a clientes se ocupa, en tanto que cara al público, de la fase del intercambio y/o del consumo, sin participar, muchas veces, de la producción misma. En los siguientes apartados se harán algunas precisiones sobre este tipo de actividades.



ajenas a los individuos que las producen, dominándolos y naturalizándose (Bialakowsky, 2012). En ese sentido, el trabajador no toma conciencia de su participación en la producción general de riqueza y queda enfrentado no solo con respecto al resto de trabajadores sino también en relación consigo mismo.

Las ideas marxianas sobre la mercantilización del trabajo y las capacidades humanas han tenido una gran influencia en el pensamiento moderno y contemporáneo y particularmente en aquellas teorías que se auto-enuncian como “críticas”. Aquí, sin necesidad de asumir los presupuestos normativos y universalistas que recargan las nociones de “trabajo” y “ser humano” en la teoría de la alienación, conviene señalar un aspecto que la vincula a las relaciones de reconocimiento. En el proceso de abstracción que experimenta el trabajo concreto (actividades que se realizan en contextos específicos por individuos específicos), a través de la red de mediaciones institucionales y organizativas que lo posibilitan se da una tensión entre dos formas de valoración diferentes (Nocera, 2005). A ello nos hemos referido en la sección 5. I. con la imagen de “la hoja de Excel”, en cuyos cuadros se recogen numéricamente los datos relativos a los trabajadores, su producción y su comportamiento; herramienta que sirve como ejemplo de las formas de intelección disciplinar en la producción en masa. La “traducción” que se realiza pone de relieve una forma de reconocimiento reducida o desvalorizadora –en palabras de Honneth (2007), “un olvido”–, en la que diferentes aspectos del trabajo, los trabajadores y sus condiciones específicas dejan de ser considerados. El número y las operaciones de evaluación que habilita, por muy sofisticadas que sean, *dejan fuera el carácter contingente de la vida* que sostiene y rodea la mera activación de la fuerza de trabajo.

El carácter asimétrico, mercantilizado e instrumental de las relaciones laborales y el modo en el que estas afectan a las condiciones sociales en su conjunto y a las relaciones prácticas *dentro* del contexto del trabajo, han llevado a multitud de autores a distinguir una deriva de las relaciones de reconocimiento hacia *fenómenos patológicos* en la construcción de la identidad personal y social (p. ej.: Sennet, 2000; Dubar, 2002; Ehrenberg, 2000; Dejours, 2009a y 2009b; Renault, 2000; Honneth, 2009: cap. XII). Los cambios que ha experimentado la organización del trabajo en las sociedades contemporáneas, insisten estos autores, han propiciado que el carácter personal se “corroa”, que las identidades se “fragilicen”, entren en “crisis” o se exacerben de manera enfermiza. Se afirma, en definitiva, que los sujetos están desorientados ante un trabajo que solo es capaz de brindar un sentido erosionado del yo. Dicho de otro modo, la organización de las relaciones laborales (y de otros ámbitos, como el consumo) dificulta formas de reconocimiento que son fundamentales para un desarrollo normal o sano del yo: la flexibilización fragmenta la

base que proveían las identidades profesionales, la implicación de la personalidad y la autonomía en la producción mimetiza al individuo con su organización, una mayor competitividad e individualismo fractura las redes de reconocimiento comunitario...

En última instancia, y a modo de resumen, se aprecia cómo las relaciones laborales en la medida en la que componen un ámbito en el que los sujetos acceden a recursos fundamentales para existir “física”, “psicológica”, “moral” y “socialmente”, y en tanto que producto de las formas de ordenamiento social, enmarcan una arena en la que tienen lugar importantes “luchas por el reconocimiento”. Luchas en las que las personas apuestan su identidad con el riesgo de obtener pérdidas, magulladuras y lesiones.

A continuación, se presentan algunos acercamientos que, desde una mirada próxima al contexto práctico del trabajo, se han detenido en las tensiones que la organización del trabajo produce sobre las formas de reconocimiento. Este conjunto de herramientas conceptuales será de utilidad para abordar sociológicamente la experiencia de estrés como se presenta en los relatos de los entrevistados, en relación con inestabilidades en los procesos de subjetivación.

### ***3. Riesgos del reconocimiento y estrés dramático***

Hay días que te afecta al ánimo. Entre gente, tu supervisor, por ejemplo... que también, como te he dicho, favoritismos, etcétera... que te puede venir a gritar. Y luego encima que un cliente te trate mal. Dices “¿Qué soy?” “¿Qué soy aquí? Tú, me gritas, tú me dices “no sé qué”, tú prefieres a éste. Encima, viene el cliente, me grita también. ¿Y qué soy aquí? ¿Qué soy? ¿La última mierda? (T6).

Dije “no puedo”. O sea, no puedo, me iba al trabajo y estaba... Cuando estás paralizada, o sea, no entendía lo que estaba haciendo, estaba completamente paralizada de... Me llegaba un email y temblaba, no respiraba (C8).

Las relaciones de reconocimiento están levantadas sobre bases temblorosas. Son precarias como precarios son los encuentros que las sostienen y como las identidades que, a fuerza de insistencia, acaban encarnando. Son conflictivas porque entrañan la diferencia: en los juegos del reconocimiento quedamos expuestos a la mirada de los otros, pero también estamos expuestos

a dejar de ser reconocidos por lo que deseamos y cómo deseamos. Aun considerando su naturaleza accidental la mirada de los otros traza líneas lo suficientemente consistentes para que en ellas penda la imagen que guardamos de nosotros mismos así como los relatos que somos capaces de construir para soportar nuestras vidas. Tal fortaleza sería inexplicable sin considerar su recursividad, que arrastra y sedimenta a lo largo del espacio y del tiempo una memoria en la que se entrelaza con firmeza lo simbólico y lo material. Hablar de reconocimiento por tanto implica hablar de cómo el poder sella el ámbito de las representaciones con el de los cuerpos (¡como si se pudieran concebir por separado!); implica hablar de marcas con las que se “leen” las pieles y las voces, de espacios compartimentados y de matices en los gestos de condescendencia o compasión. La compleja red de líneas que forman el juego de miradas de reconocimiento compone en última instancia el espacio relacional y desigual de lo social.

Son muchos los estudios que han identificado las *relaciones de reconocimiento en el ámbito laboral como una condición clave para la satisfacción y la motivación de los trabajadores así como un factor de riesgo para la salud y el bienestar*. Al margen del enfoque ergonómico, determinado por una psicología social y cognitiva, en el terreno de la sociología estos estudios se asocian a una deriva académica que comparte algunos rasgos. En primer lugar se trata de estudios que han puesto de relieve el papel de las emociones y la corporalidad, las dinámicas de interacción y la subjetividad en el ámbito de las organizaciones laborales (p. ej.: Fineman, 2003; Wolkowitz, 2006; Hassard *et al.*, 2000). De este modo, los “riesgos del reconocimiento” aparecen referidos principalmente a las relaciones que, por un lado, se dan entre las personas y, por otro, que las personas mantienen consigo mismas. En segundo lugar, y de especial importancia para el objeto de esta investigación, debe destacarse una línea de estudios que se han centrado sobre las profesiones que implican una relación con los clientes (Frenkel *et al.*, 1998; Korczynski, 2002; Belanguer y Edwards, 2013). Estas, junto con el eje que vincula empleados y empleadores, ponen de manifiesto la relación entre trabajadores y clientes (o usuarios) como una dimensión de análisis fundamental sobre formas de trabajo que se han extendido enormemente durante el último medio siglo, que se vinculan al “sector de los servicios”. Por último, buena parte de estos estudios entran en consonancia con la teoría de la alienación, partiendo de la asunción que la organización capitalista del trabajo corrompe, interrumpe o desvía el funcionamiento “sano” o normal del reconocimiento recíproco. Bajo la égida de la mercantilización y la burocratización, la vida social y subjetiva es “colonizada” por una racionalidad instrumental que transforma al otro, y a uno mismo, en un medio para un fin ya dado. El reconocimiento pasa así a formar parte del repertorio de prácticas de gestión empresarial orientado a maximizar

zar la productividad y mantener el orden, esto es, es gestionado con fines disciplinares y de control.

Un trabajo seminal en la dirección que se está comentando fue realizado por Hochschild (1983) en *The Managed Heart*, en el que explora el esfuerzo de los trabajadores por manejar sus sentimientos y su expresión en público. La etnografía que lleva a cabo sobre mujeres azafatas de vuelo le sirve para exponer una teoría sobre la mercantilización del “trabajo emocional” y sus efectos. Así, plantea que el cumplimiento de reglas sentimentales y expresivas en diferentes contextos específicos requiere generalmente de una actuación tanto a nivel “superficial” (frente a los demás) como en un plano más “profundo” (modulando los sentimientos espontáneos). Esto va a ser crucial en los trabajos que entrañan una relación con clientes, en los que las reglas están jerarquizadas y predefinidas y la habilidad de ajuste a ellas es parte de lo que se vende como fuerza de trabajo. La consiguiente “desconexión” entre el despliegue emocional espontáneo (tal y como se experimenta en la intimidad) y los requerimientos organizativos tienen según la autora riesgos para las personas, cuyas sentimientos pueden quedar desvinculados de un sentido “auténtico” del yo. La alienación del trabajador consigo mismo es situada por Hochschild como un efecto de la mercantilización de la dimensión emocional, que es el sustrato fundamental (tal y como se deriva de su filiación goffmaniana) de la interacción entre personas<sup>228</sup>.

---

<sup>228</sup> La importancia de la aportación de Hochschild al estudio sociológico de las emociones y el trabajo se aprecia en el fecundo debate que ha generado así como lo ampliamente criticada que ha sido su teoría. Las líneas de este cuestionamiento, que en buena medida amplían su alcance, son al menos tres:

a) La “multidimensionalidad” del trabajo emocional (Bolton y Boyd, 2003), el cual está más estrechamente vinculada a ejes sociales jerarquizadores, como la clase y el género (Taylor, 1998); a los contextos organizativos donde deben desempeñarse (Belanguer y Edwards, 2013); y a cierto nivel de discrecionalidad por parte de los trabajadores (Wouters, 1989). Ello ha llevado a visibilizar los efectos gratificantes del trabajo emocional (Fineman, 2000; Korczynski, 2003) así como el agotamiento que asimismo supone para los clientes (Williams, 2003), y más en general, a valorar diferentes dimensiones de la emocionalidad en el trabajo, más allá de la meramente instrumental (Bolton, 2000).

b) La rigidez de las dicotomías sobre las que se asienta la teoría: entre privado (esfera de la “intimidad”) y público (Barbalet, 2001; Bolton, 2005); entre sentimientos auténticos e inauténticos (Warhurst *et al.*, 2004); o entre trabajos emocionales y otros no emocionales, a partir de lo cual Bolton (2005) ha propuesto el concepto de “gestión emocional” frente a “trabajo emocional”, que estaría presente en todas las actividades laborales (y no laborales).

c) La importancia de la corporalidad. Si bien es un aspecto que Hochschild (1983: 17) tiene en consideración, los debates que su teoría ha promovido sobre-enfatizan el carácter cognitivo y volitivo de lo emocional (Wolkowitz, 2006: 79 ss.), e invisibilizan el papel del cuerpo y la materialidad como base desde la que plantear la dimensión emocional como un fenómeno social e históricamente situado (Burkitt, 1999; Williams y Bendelow, 1998).

Una segunda aportación destacable sobre los riesgos del reconocimiento en el trabajo es la obra de Leidner (1993), *Fast food, fast talk*. En este caso, la autora desarrolla una etnografía en una cadena de comida rápida y en una empresa de venta de seguros con la intención de entender cómo funciona la rutinización en los trabajos de servicios que entrañan interacción con un público. Desde su punto de vista, la estandarización de las reglas de conducta frente a otras personas, el uso de guiones aprendidos y uniformes o la promoción de unos determinados actitudes y valores, permiten aumentar la productividad y hacer las interacciones más controlables y previsibles por la empresa. Sin embargo, tal y como ella afirma, “entender cómo las empresas diseñan la estandarización solo es un primer paso para entender cómo la estandarización funciona en la práctica” (Leidner, 1993: 8). De esta manera, por un lado y en armonía con Hochschild plantea que el sentido del yo siempre está en juego cuando se homogeneizan la interacción de los trabajadores frente a un público, ya que los sentimientos, auto-definiciones y hábitos de estos corren el riesgo de quedar contradichos por las normas organizativas y de esta manera producirse disonancias y tensiones en la composición de una identidad coherente y bien valorada. Sin embargo, por otro lado, Leidner enfatiza la capacidad de agencia de la que los actores (trabajadores y clientes) disponen para controlar la situación desde sus intereses y así defenderse frente a posibles perjuicios, reforzar su identidad e incluso disfrutar del trabajo y la interacción personal. La rutinización e instrumentalización de las habilidades sociales y la personalidad de los trabajadores, de este modo, tiene efectos *ambiguos* en función de los mecanismos de organización del trabajo, la actividad laboral concreta y otros factores como el género, el estatus o la etnia de los trabajadores. Proveer a los empleados de trucos y argucias prediseñados puede devolver a estos una imagen inauténtica de ellos, pero también ofrecerles un mayor control de la situación, darles distancia del rol que deben desempeñar y ayudarles a proyectar mayor autenticidad para disminuir la conflictividad. En definitiva, el efecto alienante de la mercantilización del trabajo en las tramas de reconocimiento se presenta, en comparación con las conclusiones de Hochschild, como un proceso más complejo, ambiguo y confrontable por la agencia de los trabajadores.

En tercer lugar se puede situar una línea de análisis que, dentro de los llamados *Critical Management Studies*, se ha dedicado a investigar la relación entre la gestión empresarial y la identidad<sup>229</sup>. Esta aproximación brinda un marco más general para entender los procesos de subjetiv-

---

<sup>229</sup> Frecuentemente se localiza el texto de Knights y Willmott (2007 [1989]) como una de las primeras tematizaciones del problema de la identidad en las formas de gestión empresarial, si bien un buen número de autores (que ellos toman como referencia) apuntaron a esta cuestión, entre los que se encuentran Mills (1978), Willis (1981), Burawoy (1989), Sennett y Cobb (1977), Edwards (1979) y Cockburn

vación que se dan en las formas contemporáneas del trabajo. Para ello, parten de la asunción de que con la modernidad las fuentes tradicionales de sentido van perdiendo su potencial para conformar identidades estables, por lo que los individuos se ven expuestos a tribulaciones que tratan de resolver en el ámbito laboral. “Tanto en el trabajo como en el ocio”, afirman Knights y Willmott, “se nos anima sin cesar a buscar el reconocimiento en determinadas identidades sociales por las cuales somos recompensados” (2007: 41). La apertura y reflexividad constitutivas de los procesos de subjetivación dentro de un contexto de creciente fragmentación e incertidumbre puede reforzar lo que estos autores han denominado “fetichismo de la identidad”, que implicaría el olvido del carácter social de su construcción y reproducción. En este sentido, las relaciones de poder que fomentan los centros de trabajo se apoyan en la *situación paradójica* en la que se ve envuelto el individuo: por una parte se le presiona para conformar de manera autónoma una identidad socialmente valorada, por otra, está anclado en una posición vulnerable, individualizada, desarraigada institucionalmente y dependiente de las evaluaciones sociales externas (*Ibíd.*: 53); y tal paradoja tiene un efecto naturalizador sobre las formas de vida e identidades personales que se fomentan, que siempre parecen emanar espontáneamente como una autoafirmación individual.

Según los postulados habituales de esta corriente, los mecanismos de gestión empresarial ahondan esta contradicción configurando un contexto en el que “el reconocimiento es un bien escaso” y la incertidumbre es intensificada a través de prácticas como la competencia productiva, el aprovechamiento del tiempo, la flexibilidad laboral o el fomento de identidades machistas, lo que crea fuertes tensiones y ansiedad. Así, “mediante procesos de individualización, la actividad de la autonomía acaba empeñándose en el disciplinamiento del yo, a fin de asegurarse el reconocimiento y la confirmación de los otros significativos” (*Ibíd.*: 62). Se aprecia cómo, en contraste con la rutinización que presentaba Leidner, la mayor libertad individual en un contexto laboral de alta incertidumbre dificulta la posibilidad de subvertir la sujeción al trabajo, ya que paradójicamente la autonomía y el valor del yo se constituyen a expensas de tal sujeción. En cierta medida, la obra de estos autores, y de la corriente académica de la que forman parte, consiste en el escrutinio escrupuloso de aquellas estrategias empresariales concretas que buscan

---

(1983). En todo caso, se puede afirmar que el texto de los dos británicos supone un hito para la corriente de los *Critical Management Studies*: el cuestionamiento de la Teoría del Proceso de trabajo de Braverman a través del desarrollo de la obra de Foucault, entre otros, supuso una ruptura con la corriente crítica más habitual en el ámbito anglosajón en los años 80, esbozó un marco de indagación que llega hasta el presente y colocó “la subjetividad” como elemento central para entender las formas contemporáneas de organización del trabajo (Fernández Rodríguez, 2007b).

gestionar la subjetividad de los trabajadores (p. ej.: Alvesson y Willmott, 2002; Sveningsson y Alvesson, 2003).

En estos tres primeros acercamientos las tensiones en los procesos de subjetivación provienen, por un lado, de una escisión de los trabajadores consigo mismos, al verse llevados a expresarse (e incluso sentir) de un modo diferente a lo que experimentan de manera espontánea. La existencia de normas, roles, guiones y valores fijados de antemano, si bien puede ser útil y servir de protección, expone al riesgo de que la actividad laboral devuelva a los sujetos una imagen con la que no se identifican: una *torsión indeseable del yo*. Por otro lado, en aquellos trabajos donde el margen de discrecionalidad es mayor, aumenta también las tensiones provenientes de una búsqueda desenfadada por el reconocimiento, esto es, por cumplir, paradójicamente, con las expectativas culturales y organizativas de *autorrealización*. Situación en la que el sujeto verá acentuada su exposición en la medida en la que menos recursos dispone para la afirmación individual, o más dificultad encuentra en el ajuste a esas expectativas. Pero ¿en qué medida estas tensiones afectan la salud y se pueden vincular a la experiencia del estrés?

La corriente de la Psicodinámica del trabajo, en la que Christophe Dejours (2009a, 2009b, 2009c) ha ocupado una posición central, ofrece un conjunto de herramientas conceptuales y casos de estudio para el análisis del efecto de la organización del trabajo en la salud mental. Uno de los puntos clave de su proyecto es la consideración del *sufrimiento* de los trabajadores como punto de partida en la construcción de los ejes normativos que le sirven de basamento. De este modo, la posibilidad “de transformar la realidad circundante conforme a los deseos del sujeto trabajador” y su “orientación al placer” (Dejour, 2009a: 32) conforman el telón de fondo de su análisis. Para Dejours (2009a: 35 ss.) el sufrimiento que entrañan muchas de las vivencias que se tienen en el trabajo, por ejemplo ante el miedo por no cumplir las expectativas organizativas, desencadena toda una serie de “estrategias defensivas” que tienen por efecto la normalización del sufrimiento y su consentimiento generalizado. Una de estas estrategias, entre tantas, supone la encarnación de rasgos estereotipados de “virilidad”. De esta manera, a través de la “sobreactuación” de una disposición social recurrente en el mundo laboral, la masculina, se invierte la relación subjetiva con la vulnerabilidad o el peligro por medio de conductas paradójicas, como mostrar que no se tiene miedo exhibiendo capacidad de hacer frente a situaciones muy peligrosas (2006: 89 ss.; Dejours, 2009b). De modo similar, afirma Dejours, se hace frente a la amenaza del fracaso mediante la asunción de un régimen de competitividad exacerbado o la exposición pública de su entrega y dedicación por medio de lo que denomina “marketing del

yo”. Esta constante exposición puede llevar a las personas a un estado de extenuación, estrés crónico, depresión y empobrecimiento intelectual de la imaginación.

Para Dejours el reconocimiento desempeña un papel fundamental en la transformación o “sublimación” del sufrimiento en placer, gracias a su capacidad para dar sentido al “enfrentamiento de lo real” que constituye el trabajo, cumplir su expectativa de autorrealización y reforzar así su identidad (Dejours, 2009a: 181)<sup>230</sup>. Cuando este se organiza en el modo jerárquico de la empresa capitalista es subvertido por el “principio del miedo” (Dejours, 2009b). Aubert y Gaulejac (1993) son precisos en este punto. La motivación de productividad empuja a los directivos a utilizar el reconocimiento instrumentalmente, reforzando la dependencia de los trabajadores con la organización: Si por una parte se brinda como incentivo al esfuerzo, por otra siempre se niega, manteniendo una relación ambigua e incierta. Como efecto, el trabajador tiende a mostrarse inseguro sobre el valor de sus habilidades y de su contribución a la organización (Dejours, 2009b: 182).

En *El coste de la excelencia*, otra obra enmarcada en la Psicodinámica del trabajo, Aubert y Gaulejac (1993) profundizan sobre la conexión entre estrategias organizativas y sistemas psíquicos. Igualmente influidos por el psicoanálisis, estos autores consideran que las nuevas formas de organización empresarial están basadas en una “filosofía de la excelencia” que promueve la autorrealización del individuo como meta que constituye un absoluto inaccesible. La organización post-taylorista es capaz de producir un “hombre *managerial*” que “busca en la empresa la realización de sus deseos, sus intereses y sus proyectos, que extrae de ella los valores y el sentido de su existencia, y que a través de la gestión de lo imaginario obtiene la motivación, la energía y la productividad que necesita” (*Ibíd.*: 125). Los autores definen la existencia de un “sistema *managinario*” (neologismo construido con “management” e “imaginario”) en el que el deseo del sujeto por el éxito, construido sobre la afirmación de su omnipotencia y una tendencia narcisista de la personalidad, se ve perpetuamente azuzado por el miedo al fracaso, a través de un sistema de dobles vínculos, paradojas y objetivos implícitos (“haz más de lo que te piden”, “tienes libertad para asumir las responsabilidades”, “aquí es obligatorio amar lo que ha-

---

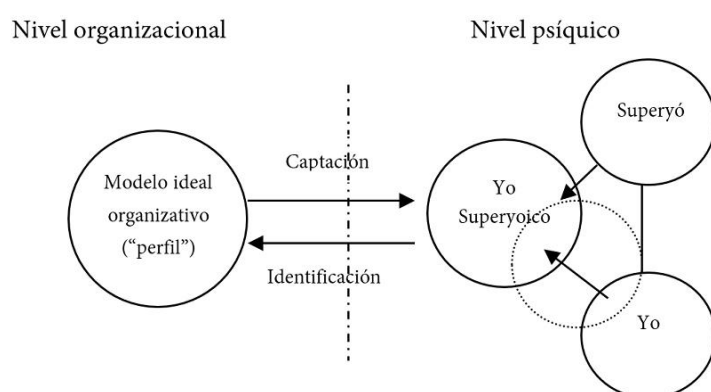
<sup>230</sup> Los diversos estudios de Dejours emanan una concepción algo naturalizadora del trabajo como factor de integración, autorealización y salud. La fuerza normativa de su alusión al sufrimiento (que él plantea como “no metafísica”) y su basamento en casos clínicos se resuelven en una diagnóstico de los mecanismos de organización de la empresa capitalista que deja poco espacio a la ambivalencia de algunos fenómenos. En su concepción de un reconocimiento (¿saludable por naturaleza?) subvertido en las organizaciones resuena el eco de la teoría marxista de la alienación. Ello lleva a perder de vista el modo en el que las precarias relaciones de reconocimiento, siempre trabadas en asimetrías y abiertas a la contingencia, pueden producir efectos “positivos” y “negativos” al mismo tiempo.



ces”...) (*Ibíd.*: Cap. 6). De este modo, la alta inversión libidinal, sostenida en el placer que el trabajo brinda con los éxitos cotidianos, se erige en un marco de incertidumbre en el que el individuo responde con una mayor entrega y productividad: lo que Aubert y Gaulejac denominan “la espiral del cada día más”. En ella, la ansiedad acaba por ser al mismo tiempo el coste psíquico y el motor de la acción<sup>231</sup>.

Los dos autores localizan así riesgos a la salud mental que son prototípicos del “sistema managinario” y que denominan como “enfermedades de la idealidad” (*Ibíd.*: Cap. 8). Como contraposición a este, las dinámicas psíquicas que fomentaba el taylorismo y la sociedad autoritaria ponían en juego una tensión entre el Yo y el Superyó en el proceso de internalización de normas y metas de la organización a través de una función represiva. De esta manera, las exigencias de conformidad y obediencia se integran en un Yo superyoico, producto de la identificación de la empresa con el Superyó del individuo. Cuando ese Yo superyoico se fusiona con el modelo organizacional entra en un “estado agéntico” de sumisión absoluta (Milgram, 1984), con la posible aparición de la angustia de castración que subyace típicamente a la estructura neurótica, lo que expone a estados de malestar asociados a la neurosis (culpabilidad, reminiscencia de conflictos edípicos, miedos al castigo...). En esta deriva se insertarían, por ejemplo, las “torsiones” a las que el yo se ve expuesto cuando la gestión emocional se rutiniza en algunos trabajos de servicios frente al cliente y existe poco margen de discrecionalidad.

#### Gráfico 11. Síntesis del “modelo organizativo autoritario”



Fuente: a partir de Aubert y Gaulejac (1993: 160-162)

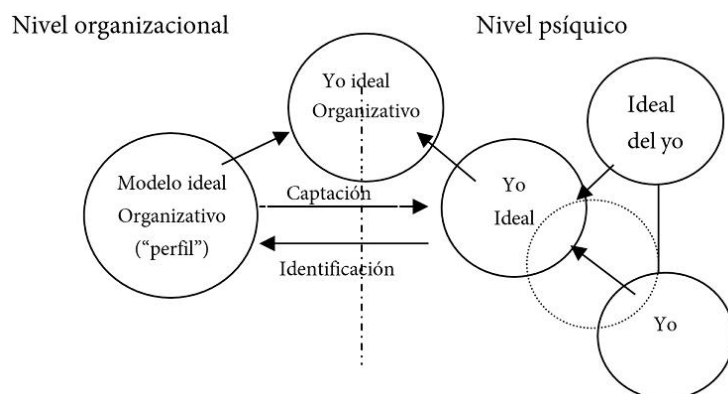
<sup>231</sup> Desde la perspectiva que aquí defiende se resalta el exceso hincapié que los autores hacen sobre el poder del “imaginario” (y lo simbólico) para conseguir la adhesión del individuo a la organización. Aunque no dejan de tener en consideración las estrategias prácticas de las empresas, se reproduce un culturalismo psicologista, en el cual la variable fundamental es la “internalización” de valores y representaciones (*Ibíd.*: 97), así como la mimesis entre funciones psíquicas (relación infantil con la madre) y organizativas (relación con la empresa).

Frente a este esquema, la forma de organización del trabajo post-taylorista y la cultura contemporánea (que los autores caracterizan con un creciente narcisismo) motivan un proceso diferente (Aubert y Gaulejac, 1993: 141 ss.). Basándose en la teoría de Freudenberg (1985) sobre la “quemadura interna”, sitúan la dinámica característica del “sistema managinario” en la tensión que se da entre el Yo y el Ideal del yo. Como efecto de la socialización, los sujetos disponen de metas idealizadas con las que se identifican y que tratan de encarnar. Sobre esta tendencia, las empresas son capaces de incentivar la tensión entre el Yo y su(s) Ideal(es) alineándose con estos últimos (por ejemplo, al conjurar valores de justicia, profesionalidad o excelencia personal), con vistas a orientar la energía de “autorrealización” y “autosuperación” hacia fines productivos. Se establece así un “contrato narcisista”, en el que la organización le ofrece a la persona reconocimiento y gratificaciones que esta acepta como un reflejo válido de su “Yo ideal”, que es un avatar del Yo que se sitúa entre este (el Yo) y la proyección que de sí hace orientado por su Ideal del yo. A este avatar se le suele emparentar la “fachada” con la que nos relacionamos con el entorno (Winnicott, 1965). Las formas de reconocimiento que ofrece la empresa favorecen que el Yo llegue a identificarse plenamente con su Yo Ideal mediante una fusión con el “Ideal organizativo”, que es el modelo propuesto por la empresa. En esta situación, la imagen que el Yo se devuelve depende fundamentalmente de sus logros profesionales reconocidos, que debe mantener, por lo que el resto del Yo (otras esferas de su vida personal) se empobrece. Cuando el reconocimiento se retira y/o el individuo es incapaz de mantener las expectativas organizativas internalizadas se da un proceso de ruptura en la esfera del Yo ideal, el cual se hunde sobre el Yo, devolviendo una imagen degradada de sí mismo. La difícil distinción entre lo real y la proyección del yo, que caracteriza la personalidad narcisista (Sennet, 1979: 260), fija las bases para patologías de tipo psicótico, en las que se dan conflictos entre las pulsiones y la realidad, en los que el yo se puede ver excluido (Bergeret, 1980): “¿quién soy realmente yo?” “¿qué quiero?” “¿merece la pena vivir sin tal reconocimiento?”<sup>232</sup>.

---

<sup>232</sup> En este esquema el Superyó no desaparece de la ecuación, sino que, según Aubert y Gaulejac (*Ibíd.*: 144) se pone al servicio del Ideal del yo.

Es esclarecedor el caso clínico que los autores presentan, en el que identifican como Ideal del yo de una mujer trabajadora su voluntad por “vengar a las mujeres de su familia”, que no había tenido la oportunidad de triunfar profesionalmente. Esta deriva produce una vinculación muy fuerte entre ella y las metas de la empresa que, tras una fase de enamoramiento, se rompe al sufrir una evaluación que considera injusta (ascienden a un compañero que es peor profesional). Dicha ruptura le lleva a una fase depresiva en la que su ideal del yo se hunde sobre un yo “real” (aquello que es al margen de la organización), el cual ha quedado reducido en la plena identificación con la empresa que había establecido.

**Gráfico 12. Síntesis del “sistema managinario”**

*Fuente: a partir de Aubert y Gaulejac (1993: 152-155)*

La Psicodinámica del trabajo ofrece numerosas herramientas conceptuales para comprender la interacción entre esquemas psíquicos y modelos organizativos (particularmente, aquellos que sus autores identifican como post-tayloristas) a partir de las cuales se puedan diagnosticar factores de riesgo para la salud mental. Sus teorías tienen el mérito de intercalar diversas dimensiones desde un enfoque procesual y situado sociohistóricamente. No obstante, su fuerte arraigo en el psicoanálisis sobre-acentúa la imagen de un sujeto genérico (cuya psique tiende a configurarse con el mismo patrón) y en el que las funciones cognitivas e intelectivas asumen el protagonismo. Además, se podría afirmar que este sujeto está excesivamente determinado por factores estructurales (internos y externos), lo que puede deberse a que los casos de estudio corresponden en su mayor parte a situaciones patológicas. Por ello, esta corriente pierde alcance analítico al menos en tres ámbitos. En primer lugar, en torno a la dimensión corporal de los agentes, de crucial importancia en los fenómenos del ámbito de la salud que, como evidencian los trastornos de estrés, entrelazan las dimensiones biológica, psicológica y social. En segundo lugar, se puede aspirar a establecer una mejor interrelación entre los procesos de estructuración sociolaboral, los marcos de interacción personal y las tecnologías de relación con uno mismo; niveles que autores como Aubert, Gaulejac y Dejours tienen en cuenta pero que por momentos parecen reducirse a una mera relación entre un interior y un exterior<sup>233</sup>. Por último, si bien se afirma la capacidad de los sujetos para aprovechar los recursos organizativos en su beneficio, la agencia de estos para subvertir o contrarrestar el ejercicio del poder de la organización adquiere

<sup>233</sup> El “sistema psíquico organizacional” pretende precisamente ser el espacio transicional entre estructuras organizativas y psíquicas; una proyección psicológica co-construida por individuo y organización (Aubert y Gaulejac, 1993: Cap. 11). Sin embargo, no capta cómo los esquemas de percepción del sujeto (en tanto que estructuras psíquicas) son efecto de su posición dinámica y relacional en el espacio social, al tiempo que las estructuras organizativas, más allá de procedimientos, normas y valores, están constituidas por las interacciones de actores con agencia en los flujos de la vida cotidiana.

re una presencia mínima ¿fruto de un régimen de control más exhaustivo o de una dificultad específica para captar resistencias que no sigan el patrón de las movilizaciones tradicionales?

En el texto *Social performances and their discontents*, Peter Freund (1998) presenta el concepto de “estrés dramático” con la intención de constituir justamente un marco conceptual desde el que analizar la relación de la salud y la emocionalidad, poniendo de relieve cómo en esta se entrelazan las dimensiones física, psicológica y social. Para ello, parte de la metáfora espacial que se pone en juego en la obra de Goffman (1981; 2006), en la cual el espacio sirve de sostén de las actuaciones de unos sujetos frente a otros y forma parte del marco y las claves a través de las cuales localizamos e interpretamos diferentes actividades y situaciones. En el planteamiento de Freund el espacio no es solo el contexto físico donde tiene lugar la acción sino que también remite a la interacción de los “ambientes” sociales y psicosomáticos. Así, si el “espacio dramático” goffmaniano ayuda a mantener la identidad individual y grupal por medio del establecimiento de límites y de la regulación de los flujos informativos, Freund propone entender las capacidades expresivas (gestuales y posturales) y la actividad neurohormonal como parte del despliegue socio-espacial que se da en las estrategias interactivas y, de un modo más amplio, en los procesos de subjetivación. Estas estrategias, por una parte, delimitan y dan coherencia mediante una separación del otro (o los otros), por otra, protegen de amenazas a la “seguridad ontológica” (Freund, 1998: 270)<sup>234</sup>.

El estrés dramático surgiría de las amenazas sobre el dominio informativo o sobre la formación (y disolución, añadimos) de los límites que constituyen al sujeto y lo distinguen del entorno (o que lo vinculan a él). En consonancia con las teorías que se acaban de presentar más arriba, Freund (*Ibíd.*: 276) asocia esta situación con “demandas dramáticas contradictorias”, es decir, desajustes entre el modo, o los modos, en el que se nos requiere hacer responder a una situación social y cómo deseamos presentarnos. Que la dinámica de una situación interactiva

---

<sup>234</sup> Cabe destacar los efectos normativos que tiene la insistencia de Freund (1998: 268; 1990: 461) sobre la importancia de constituir esos “límites” del sujeto como barreras ante los otros o como coherencia interna, así como la tendencia (¿natural, universal?) hacia una “seguridad ontológica” –que sostiene remitiendo a autores como a Laing (1965) o Giddens (1984)–. Basando la precariedad y fragilidad de los procesos de subjetivación en su carácter contingente, procesual y fragmentario (abierto a contradicciones), así como en su despliegue a través de relaciones asimétricas (García y Casado, 2008: 188 ss.; Butler, 2001), podemos afirmar también una tendencia contradictoria de los sujetos por la cual al tiempo que requieren autoafirmarse, buscar una coherencia “interna” y distinguirse de “los otros”, necesitan también sostenerse en esos “otros” dentro de una red de dependencias recíprocas. Más allá, la asunción de una necesaria “seguridad ontológica” debe ser cuestionado ante la existencia de pulsiones (no necesariamente “patológicas”) hacia el riesgo, la disolución del yo e, incluso, la autodestrucción (Lasen, 2000; Le Breton, 2003).

lleve a modelar el comportamiento de tal forma que sea contradictoria o que impugne la presentación que la persona hace de sí misma, pone de manifiesto simultáneamente una injerencia externa y la desestabilización de una coherencia previa a tal situación, lo que además se vincula con una pérdida relativa del dominio sobre el “manejo de las impresiones” ante la excesiva rigidez de las normas de interacción<sup>235</sup>. Ello no solo evidencia relaciones de poder y conflicto que se actualizan en el plano situacional, sino también diversas maneras en los que estas se modulan y reproducen, ya que tales “ajustes” situacionales tienden a facilitar que las relaciones jerárquicas funcionen con más o menos fluidez (*Ibíd.*: 277).

Freund pone de relieve el hecho de que las formas de reconocimiento y comunicación interpersonal se basan en un entrelazamiento emocional y una vinculación intencional que se despliega en un “ambiente” que aúna las dimensiones física, expresiva, psicosomática y social. Frente a una concepción cognitivista, en la que el estrés es desencadenado por una “evaluación” (Lazarus, 2000), la perspectiva de Freund admite que ciertas posturas psicosomáticas y pre-reflexivas –“modos de estar” en sus términos (Freund, 1990)–, así como la confrontación de la actividad psicosomática y expresiva de otras personas, generan estados de ansiedad y respuestas a los mismos (Freund, 1998: 272 ss.). Pero su propuesta no acaba aquí (pues coincidiría con una posible deriva conductista o biologicista, reduciéndolo a una carcasa o a pura expresividad en un presente continuo): el sujeto, en la medida que está expuesto a la recurrencia de marcos de interacción y a la ocupación dinámica de posiciones en el espacio social, aquilata estructuras moldeables bajo la forma de disposiciones prácticas y perceptivas que, a su vez, sostienen y se sostienen en configuraciones representacionales que son compartidas y que podemos estudiar a través de un entramado discursivo y narrativo. En este sentido, Freund (1998: 278) destaca el papel de la imaginación y las narrativas en las revisiones, evocaciones y reescrituras de eventos y situaciones pasadas, así como en la proyección de situaciones futuras. Más allá de los encuentros particulares con otros, los sujetos encarnan teatros internos en los que el estrés dramático “es portado psicosomáticamente” como una disposición a la acción, la imaginación y el sentimiento, bajo la forma de rasgos de personalidad, pulsiones afectivas, apegos y desapegos a componendas identitarias (personales y sociales), diálogos y monólogos internos recurrentes, relatos de vida, etc.

---

<sup>235</sup> Remitiendo a diversas investigaciones (p. ej., Griffith y Griffith, 1994), el autor ejemplifica este fenómeno con aquellos casos en los que se requiere ocultar (más o menos conscientemente) estados de nerviosismo, lo que se correlaciona con síntomas psicosomáticos.

Si se consideran ahora las tensiones en los procesos de subjetivación según el papel del reconocimiento en diferentes formas de organización del trabajo, se aprecia que en los modelos más planificados y rutinizados las amenazas provienen de la rigidez de las normas de comportamiento y sentimiento, especialmente cuanto menor es el margen del actor para utilizarlas en su provecho o defenderse. Por otra parte, en aquellos ámbitos prácticos en los que existe una mayor discrecionalidad las organizaciones incitan mecanismos de distinción personal, con impactos de placer y sufrimiento en un marco de incertidumbre, que tensan y desestabilizan el yo en una espiral de idealidad, que lo desdibuja en un impulso continuo de autosuperación. De manera más general, puede afirmarse que la reiteración de situaciones interactivas que suponen fuertes desajustes entre las disposiciones de los sujetos y el entorno, exige a estos un alto esfuerzo y expone a importantes riesgos.

\*       \*       \*

En esta sección hemos atravesado una desviación dentro de la línea de análisis, para asentar algunas claves teóricas sobre la importancia de las relaciones de reconocimiento en los procesos de subjetivación y estructuración que se dan en las relaciones laborales. Las relaciones de reconocimiento son un componente matriz en los modos en los que los sujetos se constituyen dentro de relaciones de poder y encarnan modelos identitarios. En la medida en la que estas relaciones suponen una red de dependencias asimétricas y conflictivas, las formas en la que se despliega el reconocimiento promueve tensiones y desgarros en los sujetos.

Hay que destacar que el reconocimiento desempeña un papel fundamental en la configuración de la esfera laboral en la sociedad moderna al tiempo que esta se constituye como matriz de los modos en los que el reconocimiento se articula. Hemos señalado cómo los patrones de ordenación y clasificación social de personas y actividades median en la estructuración de la sociedad y la segmentación de los mercados de trabajo, así como condicionan la composición de identidades y el valor que se les atribuye. El carácter androcéntrico de nuestra sociedad es una de las muestras más claras de cómo algunas personas y actividades reciben un menor valor en las relaciones laborales, al tiempo que podemos ver la composición de las identidades de género como efecto del modo en el que se configuran las relaciones laborales. La relación salarial supone así un medio clave para entender el proceso de institucionalización de ciertas actividades (laborales) y su traducción en el acceso a recursos tanto materiales como simbólicos. Por otro lado, la manera en la que se da el trabajo en el sistema capitalista promueve la devaluación del carácter contingente y personal de la vida y el trabajo generando conflictos y tensiones. Siguiendo el trabajo de autores como Hochschild, Leidner, Knights y Willmott, Dejours, Aubert

y Gaulejac y Freund, hemos rastreado distintas dinámicas en las que las formas de reconocimiento en el trabajo producen tensiones e incluso enfermedades en los trabajadores. Muchos de estos “riesgos del reconocimiento” se vinculan a un estrés de tipo dramático, en relación con las disonancias que se establece entre la imagen que los sujetos proyectan ante los demás y ante sí mismos, las cuales se desenvuelven de manera compleja y ambivalente en las interacciones recursivas que agentes encarnados y situados socialmente realizan en la cotidianeidad de su vida laboral. Analicemos a continuación

## ALTURA

Las metáforas que usamos para comunicarnos están basadas en nuestra experiencia encarnada y culturalmente mediada (Lévi-Strauss, 1962; Lakoff y Johnson, 1986). Lo metafórico constituye así el modo en el que operan los sistemas lingüísticos, conceptuales y práctico-perceptivos que desplegamos en la vida cotidiana. De entre los diferentes tipos de metáforas, Lakoff y Johnson (1986) denominan “metáforas orientacionales” a aquellas que organizan un sistema global de conceptos en relación con otros, las cuales habitualmente refieren a la forma en la que nuestro cuerpo se orienta espacialmente en un ámbito físico (*Ibíd.*: cap. 4). De este modo, por ejemplo, en nuestra cultura la “altura” se asocia a diferentes sistemas conceptuales que la equiparan a la felicidad de ánimo, lo bueno, la virtud, la salud, la cantidad, la conciencia, el ejercicio de control o el estatus social. La coherencia del modo en el que se organizan estos campos conceptuales, si bien se refleja en el lenguaje común (“saltar de alegría/estar deprimido”, “levantarse/caer dormido”, “tener altos valores/rebajarse”, “auge/decadencia”, “estar en la cumbre/caer en declive”), radica en una serie de experiencias tanto físicas como socioculturales, como por ejemplo la postura corporal inclinada o erguida que caracteriza a las personas tristes o felices, respectivamente; el hecho de que los animales yazcan cuando duermen, están enfermos o muertos; o el emplazamiento en las partes superiores de las posiciones de poder o de mayor relevancia en distintos tipos de composiciones (artísticas, organizativas, arquitectónicas...) (*Ibíd.*).

El reconocimiento puede vincularse metafóricamente, entre otros, a dos órdenes que están asociados, el de la visibilidad y el de la altura. En un primer momento aquello que es reconocido es ante todo aquello que aparece públicamente, lo que se “distingue por sus rasgos”, pero también, “lo que se diferencia” o que toma suficiente “relieve”. Por el contrario, lo que no es reconocido no logra asumir ese principio ontológico, no llega a existir o, en todo caso, no es visible. Por ello, una persona cuya labor no es reconocida en una organización podría comentar: “me tratan como si no existiera”; o igualmente, se afirma que el trabajo femenino es “invisibilizado”. Por otra parte, se ha visto hasta aquí que las relaciones de reconocimiento remiten a pautas de ordenación: no sólo se es o no se es reconocido, sino que el reconocimiento jerarqui-



za. En este punto, como señalan Lakoff y Johnson (*Ibíd.*: cap. 5) nuestra cultura ha otorgado prioridad a la verticalidad como expresión de las formas de ordenación y, más concretamente, de jerarquización social. Valores como lo bueno, lo virtuoso, lo poderoso o lo exitoso, que dotan de contenido a los criterios con los que se reconocen las actividades y a los sujetos, son representados, en sus más múltiples manifestaciones, con relaciones de altura en el que lo superior es ocupado por lo que más positivamente se valora. El ranking, como ejemplo paradigmático de la espacialización del reconocimiento, no es más que una lista de personas ordenada según el mérito convenido, en la que aquellos individuos que obtienen mejores evaluaciones ocupan las partes más altas y visibles.

La altura y la visibilidad como metáforas de reconocimiento, en definitiva, se vinculan estrechamente a otros sistemas conceptuales (estatus, riqueza, felicidad...), relación que se refleja en el lenguaje y que se fundamenta en toda una serie de experiencias físicas y socioculturales. Por ejemplo, un barrido por la iconografía que nos propone *Google* en la búsqueda del término “éxito” recurre insistentemente en la figura de un varón en la cima de una montaña levantando sus brazos.

**Ilustración 13. Imágenes ofrecidas por Google al buscar “éxito”**



*Fuente: Buscador de imágenes de Google.*

Como veremos, la organización del espacio en los centros de trabajo se rige habitualmente por esa concordancia, reservando los espacios superiores y más visibilizados a aquellos profesionales con mayor valor social. Dentro de las organizaciones, igualmente, las oficinas de los “altos” cargos se sitúan habitualmente por encima del grueso de la plantilla, cuyo emplazamiento suele

ser genérico y peor acondicionado. Los centros de trabajo de los profesionales en el espacio urbano, a su vez, responderá en multitud de ocasiones, a un orden de visibilidad<sup>236</sup>. Aquellos más reconocidos ocuparán zonas centrales y visibles y se reservarán a las profesiones menos cualificadas las periferias y zonas recónditas (a las que, cabe añadir, tiende a resultar más complicado acceder). En relación con la nominación de las empresas se observa un sistema similar, como nos indica el propio caso de las “*Big four*”, o la “alta” consultoría. Por otra parte, el espacio social, como causa y efecto de las relaciones de reconocimiento, se explicita como metáfora notoria en la que se presentan, de manera jerarquizada los diferentes “estratos” poblacionales o la movilidad entre ellos (“ascendente”, “descendente”), en función de variables como la clase, ejemplo vivo de la división y ordenamiento en alturas. De igual manera, el ámbito laboral replica el sistema conceptual: las carreras profesionales (imagen de un recorrido competitivo) “ascienden” o entran en “declive”, como clave del estatus, el salario o “la posición” que confieren; se “crece” profesionalmente, como imagen de la acumulación de experiencia. El carácter jerárquico y jerarquizante de nuestra sociedad impone la altura como metáfora fundamental de los procesos de distinción y reconocimiento.

El trato entre personas y la expresión y vivencia emocional asociados a las relaciones de reconocimiento también arraigan un cuerpo conceptual en torno a la altura como metáfora. Muchos términos que denotan la acción de negar el reconocimiento convocan la alusión a la altura, como “rebajar”, “menospreciar”, “hundir” o “humillar” (verbo etimológicamente asociado al “suelo”). De igual modo, se dice comúnmente “sentirse inferior o superior” cuando se experimentan comparaciones desiguales con los otros, lo que puede conectarse a actitudes personales –altanería y altivez frente a humildad o modestia (etimológicamente, “tener los pies en el suelo”)– o gestos (“mirar por encima del hombro”). De forma similar, se denomina al acto de evaluar a alguien públicamente como “poner en su sitio”, experiencias de enjuiciamiento que, en el plano situacional, vienen acompañadas de un repertorio de gestos y prácticas culturalmente codificadas: el niño reprendido se encoge, baja la cabeza, aparta la mirada y se esquiva; el futbolista recibe los aplausos tras marcar un gol corriendo expansivamente por la pista con los brazos levantados, levanta la cabeza, mira frontalmente e hincha el pecho de orgullo. En consonancia, el efecto de una mala evaluación provoca un “decaimiento” del ánimo y una “ba-

---

<sup>236</sup> La exclusión y segregación espacial de poblaciones, como experiencia de invisibilización o descenramiento, son el ejemplo más claro de procesos de estigmatización y de las jerarquías sociales. Del mismo modo, como nos recuerda Goffman (2012), el estigma (fenómeno de degradación del reconocimiento por antonomasia) está asociado a un sinfín de estrategias de enmascaramiento y ocultamiento de aquellos aspectos rechazados (deformidades, colores de piel, orientación sexual).

ja” moral y autoestima. En esa línea, se encuentran numerosos ejemplos de expresiones para describir tales emociones como sentirse “pequeño”, “insignificante” o “por los suelos”. Todo ello conforma un sistema que de manera coherente en el que lenguaje y la experiencia material y cultural se entretejen y que nos provee de un marco desde el que estudiar la experiencia de estrés como tensión del reconocimiento.

Se dedicarán los primeros tres subapartados a los trabajadores de telemarketing, focalizando en primer lugar la relación con la gerencia para continuar con su actividad de atención al público.

### ***1. Haciendo números: desvalorización en el call center***

Lo que para los empresarios y directivos constituye un valor de cambio abstracto, está para sus trabajadores contextual y socialmente situado, y relacionado con sus tareas cercanas (Adam, 1999: 22).

El hombre ha de adaptarse a la máquina, fruto de la razón... el funcionamiento de la empresa, como gran mecanismo, puede describirse matemáticamente; todo lo que es imprevisto, todo lo no calculable, produce imperfecciones que hay que combatir. Hay que confiar antes en las soluciones racionales y cuantificables que en el hombre mismo, puesto que su comportamiento no es predecible (Landier, 1987; citado en Aubert y Gaulejac, 1993: 49)

Uno de los aspectos que más acusan los teleoperadores al hablar sobre su malestar y nerviosismo en el trabajo radica en el poco valor que reciben por parte de sus empresas: “No te valoran” (T6), “no te tienen en cuenta” (T4), “no siento que me valoren” (T11), “hay una *subestimación* permanente del empleado” (TCM3)... Este tipo de comentarios tan recurrentes a la hora de mencionar factores de estrés recae sobre muchos aspectos y situaciones diferentes: aparece al hablar de los bajos salarios y la disminución de incentivos; de manera evidente, se asocia al trato despectivo que a veces reciben los agentes por parte de los cargos intermedios, pero también ante la falta de refuerzos positivos cuando se logran las metas de la jornada o por el hecho de que no se tenga en consideración su opinión a la hora de organizar el trabajo. Más aún, habitualmente los entrevistados vinculan la arbitrariedad de las evaluaciones, la poca calidad de los

materiales e, incluso, la monotonía de su actividad con una forma de desprecio contra ellos como trabajadores. La enumeración de aspectos es tan amplia que podría pensarse que cualquier disonancia y malestar en el trabajo es susceptible de ser interpretadas como una falta de reconocimiento. Por ello, debemos preguntarnos: ¿qué tienen en común estos elementos? Y más allá ¿qué diferentes dimensiones del reconocimiento recíproco ponen en juego?

En primer lugar, se hace patente que el reconocimiento no se restringe a aquellos mecanismos formales mediante los cuales la empresa evalúa a los trabajadores y a su desempeño. La “falta de valoración” pone en evidencia precisamente un ámbito que queda al margen de la naturaleza procedimental del seguimiento que se hace de la actividad laboral e incluso de la retribución económica con la que esta se recompensa. Ambas cuestiones son sin duda elementos asociados al reconocimiento, pero existe algo más. El siguiente comentario de Laura dirige la atención sobre ello:

Yo echo mucho de menos, y ya lo dije, que tu coordinador te diga... o sea, te diga las cosas, tanto buenas como malas. Pero siempre se ciñen a las malas. Es raro que te diga: “Oye Marta que ha llamado un cliente para felicitarte”, por ejemplo. O sea no te motivan, no te motivan. Es como *bum, bum*, siempre: “que te has pasado, que dónde vas, que no sé qué, que *buf*”, y es como... coño, dime de vez en cuando algo bueno (T9).

Además de los incentivos logrados por el número de ventas o la posición en un ranking según la puntuación otorgada por el departamento de evaluación, los empleados desean gestos de aprobación y gratitud por su esfuerzo. Como resume Ana: “una empresa *también te tiene* que cuidar un poco” (T11), esto es: la empresa “también” (además de ese mínimo, en el que podemos incluir el salario o la mera relación contractual) debe ofrecer un trato atento, cálido y personalizado (rasgo que enfatiza con el uso del pronombre en singular: “te tiene”). Más adelante refuerza esta idea: “Yo cuido de mi trabajo ¡cuídame tú a mí!”. En esta afirmación recoge un elemento que ya se intuía en el comentario de Laura: existe una vinculación entre el trato positivo que se demanda a la empresa y el mérito personal, es decir, debe existir cierto equilibrio entre las dos partes. El agradecimiento, en definitiva, se exige cuando se ha realizado un esfuerzo extraordinario.

Yo solía ser de las que me llaman y me quedo hasta finalizada la llamada y he salido a “y diez” muchas veces por gestionar un marrón. Porque voy a tardar más en explicárselo a los de la noche y pasar nota que gestionarlo yo ya todo. Y a mí tampoco me han *agradecido* eso, que no quiero que me lo agradezcan, pero tampoco porque llegue cuatro minutos tarde no me quites: “Por llegar tarde, tantos minutos” (T11).

Aspectos como la gratitud, la flexibilidad en las sanciones o los gestos de apoyo, remiten así por una parte a una lógica “meritocrática”: el trabajador debe “ganarse ese trato”. Este es, dicho de otro modo, parte del fruto de su desempeño. Por otra parte, se aprecia que la valoración que los agentes demandan movilizan ciertos principios morales que se postulan de manera universal, sean cuales sean los logros profesionales. Esta lógica, que puede denominarse “ética”, suele estar implícita en los discursos aunque sobresale en aquellos casos en los que la gerencia comete faltas graves al respeto. Alex, por ejemplo, al hablar de un conflicto que tuvo con un cargo intermedio, reflexiona: “¿Cómo hablas conmigo así?. Yo le reproché: ‘¿Por qué me gritas?’. Aunque sea mi coordinadora no me puede gritar por tonterías” (T7). Recibir gritos o insultos es señalado por muchos entrevistados como un trato agresivo, inmoral e inadecuado en cualquier caso y para todas las personas. En otra ocasión, en relación con una situación de acoso laboral, un coordinador hace alusión directamente al sistema de derecho:

¿Pero en qué país creéis que vivís, o en qué época creéis que vivís? Que es *anticonstitucional* lo que estáis diciendo. ¡No puede ser, no se puede limitar lo que la gente habla porque vivimos en un país con libre circulación de ideas y es inconstitucional remover a alguien de su cargo entre otras cosas por cuestiones ideológicas! (TCM3).

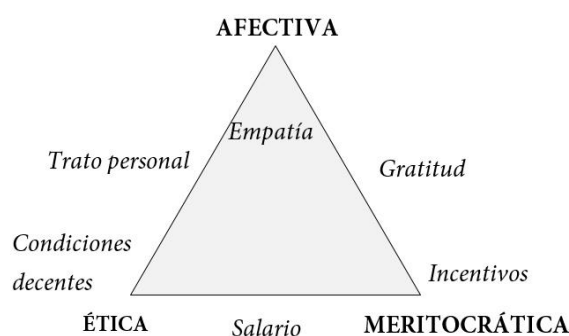
Más adelante, el mismo coordinador hace referencia a una concepción abstracta del ser humano para referirse una vez más a los límites éticos del trato que se recibe en las plataformas: “Ese sistema de productividad donde se *deshumaniza* al empleado, donde se desconocen los derechos, donde se le *cosifica* permanentemente” (TCM3). Estos marcos de referencia moral (sistema de derecho, postulados sobre lo humano...) operan genéricamente y no necesariamente en relación con los méritos.

Ahora bien, como acabamos de ver junto a las lógicas meritocrática y ética, puede destacarse una tercera dimensión del reconocimiento recíproco que se pone de manifiesto en el modo en el que interactivamente se da el agradecimiento. Se trata de una dinámica que exige cierta espontaneidad, una relación no instrumental (no mediada por un fin expreso) ni necesaria (orientada por un marco normativo) y una personalización del trato (una especificidad del vínculo de las personas que lo forman); aquello que usualmente denominamos como “afectividad” o, más apropiadamente, “calidez” o “cercanía”, y que diferentes autores remiten a la lógica de don y contra don, a la capacidad humana de donación y de producción de reciprocidad (Mauss: 2009; Adam: 1999: 34). El agradecimiento implica un reconocimiento “sincero” siempre que se dé cierto “detenimiento”, una atención o un tiempo que se invierten a través de un sinfín de gestos y acciones culturalmente significados. Es importante aludir a este tipo de com-

ponente afectivo para comprender el sentido global que adquieren términos como “valorar”, “cuidar” o “tener en cuenta” en los discursos de los teleoperadores.

El “deseo humano de ser reconocido” constituye una expectativa que alberga tres dimensiones o lógicas diferentes aunque estrechamente vinculadas: la meritocrática, la ética y la calidez<sup>237</sup>. De esta manera, los casos de devaluación que expresan los trabajadores pueden asociarse analíticamente a una o varias de estas lógicas. Así, hemos visto que la gratitud implica una expectativa de calidez pero también se concibe como el efecto de cierto mérito. La aspiración de un salario adecuado, por su parte, no refiere al mencionado componente afectivo de la empresa y su gerencia, sino más bien al valor que se le atribuye a la actividad y, también, a un derecho mínimo que se tiene por trabajar. Como ya se ha adelantado, el trato despótico que denuncian muchos teleoperadores se apoya en la idea normativa que defiende que nadie debería recibir tal ofensa, así como denuncia el desprecio que reciben por parte de las jerarquías. De modo similar, aunque más polarizado en lo afectivo-cálido, los trabajadores desean que la gerencia tenga empatía con ellos, por ejemplo, siendo flexible con algunas normas en condiciones específicas si se encuentran mal anímicamente. Estas dos últimas cuestiones se demandan con más intensidad cuanto más implicado están los trabajadores en su actividad, de manera que se siente merecedores de un mejor trato. A continuación hemos tratado de representar estas ideas gráficamente con la imagen de un triángulo:

**Gráfico 13. Dimensiones del reconocimiento en el trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>237</sup> En esta propuesta resuena la tripartición que Hegel, Mead y Honneth hacen de las formas de reconocimiento. Para este último en la sociedad moderna hay tres principios de reconocimiento: el amor, la igualdad jurídica y la solidaridad; que fundan a su vez tres esferas o espacios de interacción ligados a instituciones históricamente cambiantes: la familia, el Estado de derecho y la estima social.

Aquí sin embargo planteo tres lógicas que operan simultáneamente en las relaciones personales y, más particularmente, en las relaciones que se dan en los centros de trabajo entre empresa y empleados. Al desanclarlas de la sociedad como totalidad, me he permitido traducir su sentido para aproximarlos al marco de interacción del trabajo y al material empírico.

La expresión recurrente según la cual las empresas no valoran a sus empleados remite a un diagnóstico general en el que hay *un repliegue de la calidez en la relación entre estos, no se atienden a los valores y esfuerzos de los trabajadores adecuadamente y algunos principios considerados fundamentales no se cumplen*. Como ya hemos visto en el apartado 6. I. 2, para entender esta deriva general de degradación del reconocimiento es preciso atender a dos cuestiones amplias: la mercantilización del trabajo y la influencia de patrones de valorización y ordenamiento de personas y actividades. Para ello, vamos a concentrarnos en dos procesos entrelazados a los que se hizo referencia anteriormente: (a) la abstracción y (b) la descualificación del trabajo.

a) Para que el trabajo constituya, y se constituya como, mercancía con valor requiere de un proceso de equiparación en el que las actividades cualitativamente diferentes se traducen al valor tiempo-dinero a través de una red amplia de normas, instituciones y mecanismos que operan dentro y fuera de las organizaciones laborales. Entre estos mecanismos, tal y como se afirmó en el apartado 5. I. 1, la “hoja *Excel*” representa con claridad el proceso por el cual los sistemas informáticos de cálculo posibilitan, por un lado, la racionalización de la actividad laboral y, por otro, su control disciplinar. De ello es buena muestra la administración de los call center, donde las operaciones de contabilidad se asientan en un diseño previo de las tareas, la asignación de un tiempo medio a las mismas y un sistema formal burocratizado y jerárquico de organización del trabajo. La “hoja de *Excel*”, y la red de mecanismos que la articulan, predisponen formas específicas en las que se da el reconocimiento entre los empleados y la gerencia. Un primer rasgo fundamental de esta relación responde a cómo tales mecanismos de gestión contable *orientan los procesos de subjetivación e individuación de los agentes* (Winiecki, 2007). Como explican los coordinadores entrevistados, estos son categorizados con *cifras*: el “agente número 167”, por ejemplo. Dicha cifra sustituye la designación nominal en la gestión empresarial a la vez que habilita una posición única, simplificada e intercambiable (en el caso de que la persona deje la empresa). Su uso se explica habitualmente por la mayor efectividad de los sistemas informáticos e, hipotéticamente, por la promoción del anonimato en los sistemas de evaluación. El tratamiento a través de esta codificación, no obstante, expresa y tiene efectos sobre los modos de subjetivación. La empresa se dirige a sus agentes de teleoperación (los únicos a los que se les asigna una cifra) de la manera individualizadora, aunque genérica, que caracteriza los sistemas disciplinares (Foucault: 1979: 149 ss.). En vez de apoyarse en la convención singularizadora prototípica de nuestra sociedad, el nombre propio, este sistema construye un código en el que el signo homogeneiza (en tanto que anclado al código común) e individualiza, si bien

esta individuación no se relaciona orgánicamente con el sujeto, esto es: la cifra no dice nada de la persona ni de su historia.

Como han señalado obras antológicas de la sociología, (Goffman: 1994; Bauman: 1998), la producción de anonimato es una de las características de los sistemas burocráticos y de las instituciones totales, y aun cuando sus efectos en telemarketing no son “totalitarios”, los empleados tienden a percibirlos como un indicador de un trato devaluado por parte de la empresa<sup>238</sup>. “Eres un número para ellos”, dice Pablo usando una expresión muy común, tras lo que continúa: “yo he visto a gente que llevaba años ahí y le han despedido, y sin ningún problema. La sensación de inseguridad que puede llegar a haber por las exigencias, eso es lo peor” (T2). Al igual que él, otros agentes hacen alusión a su denominación como un número para enfatizar la *naturaleza prescindible y provisional de la relación sociolaboral* y, en ese sentido, de un valor menospreciado.

– Yo le decía [al coordinador], le decía que para él éramos como un hospital para un médico, que éramos números, que no éramos una persona. Porque, a veces, se confundía. Te llamaba Rosa, en vez de Begoña. O sea, que no sabía muchas veces ni nuestro nombre...

– ¿Y TÚ SE LO DECÍAS A ÉL DIRECTAMENTE?

– No podía. Él estaba entre nosotros, pero es un hombre... *inaccesible* (T8).

El olvido del nombre por parte del coordinador evidencia esa sensación de menosprecio, en la medida en la que arrastra el “*olvido*” de la *especificidad personal de los agentes*, esto es, de su carácter único e irrepetible así como de sus condiciones vitales y anímicas específicas. “Nos tratan como números” evidencia esa enorme brecha entre los trabajadores y la gerencia, la “inaccesibilidad” de sus superiores o, dicho de otro modo, la distancia con la que caracterizan su mirada. Efectivamente, el trato devaluatorio de la empresa es “reconocido” como tal por los agentes: los directivos son descritos como personas frías, egoístas, ingratas e indiferentes al sufrimiento personal. Varios coordinadores se muestran críticos al respecto:

Se habla muy despectivamente de los trabajadores, cuando muchas veces no se dan cuenta de que son los pilares. Pero son... cuando hablan de gente como si fueran números, por ejemplo. O cuando hablan de echar a gente como si te hubieras acabado las palomitas en un cine (TCM1).

---

<sup>238</sup> El call center está muy lejos de ser una organización total y de llevar a cabo el proceso de borradura de la singularidad personal que se da en contextos como la prisión o el ejército. Se tendrá ocasión de comprobar la distancia afectiva y las muchas resistencias que los empleados oponen a un trato de este tipo. Por otra parte, cabe subrayar que el uso del código numérico para referirse a los empleados se usa principalmente en mecanismos internos de las empresas o para los sistemas de evaluación. Por lo que se infiere de las entrevistas, los cargos intermedios, que son el principal interfaz entre empresa y agentes, “suele” denominarlos por su nombre propio.



Estas maneras de hablar nos avisan de una *distancia* que, como se dijo anteriormente, es respondida por parte de los trabajadores en la representación de un “ellos” compacto, homogeneizado y cuya lógica se centra en obtener beneficios (5. III. 6). Distancia o “inaccesibilidad” que no es solo de naturaleza simbólica sino también física, ya que los directivos apenas aparecen por las plataformas y “sus despachos” están en otros pisos o en el centro de la ciudad. Es a esa distancia desde la que pactan los objetivos laborales con la empresa cliente, renuevan los pliegos o deciden expulsar a parte de la plantilla: “Ellos dicen ‘Necesito a diez fuera’” (TCM2), comenta un coordinador. La misma distancia que requiere y fomenta un lenguaje numérico, “objetivo” y técnico, sobre el que basar la “racionalidad” de sus decisiones (Varul, 2005)<sup>239</sup>.

Junto a los procesos de subjetivación, un segundo rasgo que caracteriza las relaciones de reconocimiento que predispone la gestión contable de “la hoja *Excel*” consiste en la *objetivación de la actividad de los agentes* a través de su tratamiento con parámetros cuantitativos. En otras palabras, si el cifrado de los trabajadores se refleja en uno de los márgenes del cuadrante de la hoja de cálculo, la abstracción de su producción ocupa fundamentalmente el centro de la tabla. La equiparación de todo aquello que envuelve la actividad laboral a los términos cuantitativos del tiempo y/o el dinero se sostiene en un modo de organización del trabajo basado en dos premisas: la capacidad de la organización para prediseñar patrones productivos eficaces y su potencial para asegurar su cumplimiento, lo que se refleja claramente en que los objetivos productivos se midan en cifras como porcentajes y cantidades temporales. De este modo, se explica que los entrevistados vinculen, al hablar de numerosos conflictos cotidianos, el carácter rutinizado y repetitivo de las actividades y la rigidez de las evaluaciones con la traducción de las tareas en términos numéricos. La siguiente anécdota de Enrique es una buena muestra de ello:

Eso es otra presión, el tema del *número de llamadas que te cogen* [refiriéndose a la evaluación sobre la cantidad de llamadas diarias]. Tú *eres un número, sólo*. Yo una de las primeras movidas que tuve gordas con el jefe, que desde entonces ya la relación se estropeó bastante, fue que precisamente era una señora inglesa que vivía en Málaga, habían cazado el parte como el culo, porque allí la inmensa mayoría no sabe inglés, entonces habían... le habían cuadrado una que te cagas y la tía *estuvo 10 minutos explicando lo que había pasado* para que yo poder poner bien en las incidencias lo que había pasado y lo que no. Entonces, me llega el tío (yo con la tía al teléfono) y me

---

<sup>239</sup> La posición de intermediación de los cargos intermedios, en la medida en la que se mueven de manera *equi-distante* entre gerencia y personal, debe confrontar numerosas contradicciones:

Tú sabes que *esta persona vale*, pero no estás haciendo tu trabajo correctamente si no consigues que *esa persona venda*. Y eso es frustrante, es muy frustrante. Y más cuando sabes que encima de ti te están diciendo que esa persona tiene que estar fuera, porque *los de arriba ven números* (TCM1).

viene diciendo: [enfurecido] “¿Pero qué es esto? que llevas aquí 10 minutos...!”, y hago así y cuando termino con la tía le digo: “Dani, ¿me estabas llamando?” y la contestación fue: “Aquí no te pagamos para pensar, te pagamos para que cojas el teléfono” (T1).

Al igual que en este caso, la necesidad de ajustar las conversaciones telefónicas a los tiempos medios pautados es recurrentemente señalada como un factor que empobrece la experiencia del trabajo así como la calidad de la producción, debido fundamentalmente a la obstaculización de la espontaneidad comunicativa que exige el servicio. En el relato concreto se observa además como la iniciativa que se arroga Enrique, con el fin de responder a las demandas de su interlocutora, es castigada con una orden contundente que menosprecia su actividad, con la alusión a la naturaleza monetaria y asimétrica de la relación laboral, reduciéndola de este modo a un gesto mecánico y repetitivo: “No te *pagamos* para pensar, te pagamos para *que cojas el teléfono*”. La cantidad se impone a la calidad, los números a los trabajadores y clientes, y la compulsión de lo técnico-mecánico acaba por esquinar la agencia y capacidad auto-expresiva de los teleoperadores a unos márgenes muy limitados.

Cabe añadir otro aspecto clave. La cuantificación de las tareas y del tiempo sirve de palanca en los discursos de los empleados para conferir a la gerencia de una *racionalidad instrumental* cuya fuerza motriz es la maximización de los beneficios a través de la intensificación del trabajo. Lo numérico, al fin y al cabo, se desliza con facilidad en el campo de las representaciones a lo monetario; más aún cuando en el día a día de la plataforma se convocan habitualmente tasas, porcentajes y valores monetarios para justificar las decisiones de la gerencia que más influyen a los empleados. En este punto, los sentidos con el que el estrés aparece en los relatos de los teleoperadores se entrelaza destacando la gerencia como causa doble de sobrecarga y de falta de reconocimiento:

[Los directivos] se dedican a hacer, bueno, sus cuadrantes de *Excel*, sus cositas, a cuadrar números básicamente; los indicadores de calidad al máximo, los indicadores de gasto al mínimo. Y además que es curioso porque no se relacionan para nada, o casi para nada, con los agentes (T2).

Desde la distancia de los cuadrantes y desde la ausencia de contacto personal es cómo la gerencia intensifica las cargas, aumentando los objetivos o reduciendo las plantillas. Al borrar el componente personalizado de la relación laboral es más fácil exigir unas metas que excedan la capacidad de los empleados.

Finalmente, la traducción de la actividad que implica hablar por teléfono en cifras (sean estas el tiempo medio de la llamada, las ventas que deben realizarse o el estándar de satisfacción del interlocutor a conseguir) entraña también un “olvido” en el modo en el que dicha actividad (y

subsidiariamente el trabajador que la realiza) es reconocida organizativamente. Se “pierden de vista” o desconsideración de los relieves y texturas que supone su realización en el día a día: las competencias afectivas que requiere mantener la atención del interlocutor, el aquilataamiento de la monotonía, el hartazgo ante los fallos del equipo informático o el enclaustramiento en el puesto. El propio Enrique comenta lo “deprimente” que resulta ser evaluada por la psicóloga que hace las veces de supervisora: “mide hasta los suspiros” y “te viene con gráficos e información estadística sobre tu rendimiento” (T1). De manera, muy similar Ana comenta lo extraño que se le hace escuchar su voz en las evaluaciones: “¡Pero qué puta voz de mierda, no me gusta nada!” (T11). Extrañeza que intercala la mera objetivación de su labor cotidiana con el desasosiego de unos mecanismos de control basados en la sospecha y en su función represiva, ya que, como decía el comentario inicial de Laura, “solo te dicen cuando lo haces mal” (T9)<sup>240</sup>.

b) El carácter abstracto del trabajo, que supone su mercantilización, se vislumbra con facilidad en su gestión a través de procedimientos de contabilidad. La constitución de su valor, no obstante, nos obliga a considerar relaciones sociales que exceden el ámbito de la organización empresarial y sus cálculos. Se ha visto en este sentido cómo la segmentación del mercado de trabajo, las identidades profesionales y su ordenamiento en la sociedad son el efecto de pautas de valorización que operan sobre los cuerpos y las prácticas, en lo que media el trazado asimétrico de los procesos de estructuración social. El reconocimiento que obtiene una actividad laboral,

---

<sup>240</sup> No todos los estilos de gestión que se dan en telemarketing están basados únicamente en una lógica represiva, como bien muestran los relatos en los que los agentes expresan recibir un buen trato e incluso mantener relaciones de amistad con los cargos intermedios; rol, no olvidemos, que suavizan la distancia objetivadora de la gerencia. De entre las diferentes estrategias que estos últimos señalan como mecanismos para “des-estresar” a los teleoperadores, es recurrente la función de escucha y diálogo, es decir, de calidez afectiva:

Si esa relación [teleoperador y coordinador] es sana y es natural y las cosas se hablan y si hay un problema se intenta solucionar o al menos se escucha, todo ese estrés que puede provocar la otra parte se va a reducir mucho; si generas una relación jerárquica en la que la gente no puede opinar, en la que se sienten como encadenados al puesto, pues genera estrés (TCM6).

Dar la opción a los trabajadores a hablar y opinar se encontrará para muchos cargos intermedios entre las condiciones básicas de reconocimiento. Más allá de la capacidad efectiva de los empleados para afectar a la organización y transformar sus condiciones laborales, la búsqueda de la gerencia de su participación expresiva supone la incorporación de elementos gubernamentales (apartado 7. III. 1). Si bien los teleoperadores aluden a una comunicación fluida con los cargos intermedios (generalmente el punto más alto de la jerarquía al que llegan sus quejas) es habitual que muestren con desasosiego la sordera de los cargos más altos, el colapso en el que se encuentran la función coordinadora y el cinismo de algunas muestras de “democratización” del espacio laboral:

Tenemos un ambiente un poco ambivalente. Es una empresa de estas como con una política muy volcada en el empleado, ¿no? Todo muy *guay*, te tenemos en cuenta al 100% tus necesidades individuales, coleguitas, patatín, patatán. Pero al final es como el amiguete este, el colega que sí, pero que al final te la clava (T3).

al igual que el que se obtiene por ella, arrastra por tanto la sedimentación de relaciones de reconocimiento que han constituido el valor que se le otorga a la realización de una acción concreta (“planchar una camisa”), a un contexto práctico (“un domicilio o una fábrica”), a una habilidad (“minuciosidad”) y a las subjetividades con las que se les relaciona (femeninas, masculinas, no occidentales...). Nos centraremos en este reconocimiento entendido como proceso de *cualificación*.

Hemos vinculado el desarrollo del sector del telemarketing a la historia de diferentes sectores profesionales entre los que destacan la organización en grandes corporaciones de vendedores, las centralitas donde las telefonistas gestionaban el tráfico de llamadas y la aplicación de prácticas fabriles a las funciones de secretaría en grandes empresas (subapartado 4. 2. a). El despliegue histórico de estos sectores ha configurado muchos elementos relacionados con la concepción, el diseño y la organización del trabajo en los call center, así como su identidad profesional y su imagen en la sociedad. Al respecto, comenta Alex:

Teleoperador, de primeras, no suena muy bien. Y claro, a parte, teleoperador... no es por nada, pero antes lo de teleoperador era como *una secretaria, atendiendo llamadas básicamente, eran chicas*, entonces como que... no sé, siento como que tal (T7).

Como se ha presentado hasta ahora y muestra el comentario de Alex *el trabajo como agente teleoperador está “feminizado”* (subapartados 4. 2. b y 5. II. 6). En otras palabras, las habilidades y disposiciones que componen su “perfil” se han levantado sobre una concepción estereotipada de cualidades femeninas asociadas a la prestación de ciertos servicios ante el público y un valor depreciado de tales servicios (“atendiendo llamadas básicamente”) lo cual remite a un ordenamiento androcéntrico de las relaciones sociolaborales (Bradley *et al.*: 2000). Estas cualidades consisten principalmente en habilidades sociales, comunicativas y emocionales vinculadas a una actitud servil, paciente y empática dirigida a satisfacer y cuidar a los demás (McDowell y Court, 1994). Como expresa un coordinador: “tenemos el concepto de mujer como más afable, más cariñosa, más emocional, que me va a entender mejor” (TCM2). En esta línea, Belt y otros (2002: 26) han comprobado cómo los trabajadores en los call center perciben a las mujeres como más habladoras, animadas y cómodas con el *ethos* del trabajo de asistencia. Según la etnografía que estos autores desarrollaron, estas tienden a quejarse menos que los varones y a ser más tolerantes con los casos difíciles, mostrándose más inclinadas a la escucha y respondiendo

con menos agresividad<sup>241</sup>. Comentarios sobre la dulzura de la voz y el carácter calmado de las mujeres, al que ya se ha hecho referencia, apuntan a ello:

Hay gente que habla muy bien y que sabe... Que explica las cosas con mucha calma en la voz, supongo. Que me imagino que una chica dulce y tal, siempre da como que es... la comercial perfecta (T7).

En paralelo a estas disposiciones y rasgos identitarios, también debe considerarse la propia actividad de hablar, y más concretamente, de hacerlo por teléfono, como una acción connotada en clave de género y estrechamente vinculada a la esfera doméstica y a las relaciones personales en la “intimidad”, esto es, a ámbitos de acción feminizados (Adkins, 1995). Sobre ello recaería además el peso instituyente de la alta feminización de sectores profesionales como el de las centralitas o la secretaría durante muchas décadas del siglo XX (Borderías, 1993).

La afinidad entre el modelo normativo que se promueve en las plataformas de los call center y los rasgos y elementos estereotípicamente femeninos está en la base de la alta presencia de mujeres en el sector, como producto de los procesos de selección y de un ajuste inercial más fluido (por el que las mujeres tienden a durar más en los puestos). Además, como han planteado numerosos estudios, ello explicaría el bajo valor que se le otorga a las habilidades que se ponen en práctica en la teleoperación y, más particularmente, a aquellas que realizan mayoritariamente las mujeres (Belt *et al.*, 2000: 31). Es en este sentido por el que las *relaciones de género constituyen un factor clave para entender la descualificación del trabajo en telemarketing*. En la literatura sobre el tema, es común vincular este proceso a la *naturalización* de muchas de las habilidades características del trabajo (Adkins, 1995; Woodfield, 1998). De esta manera, en el contexto de un call center, destrezas sociales y emocionales como contenerse en situaciones conflictivas,

---

<sup>241</sup> Si bien los datos producidos por las entrevistas confirmarían esta tendencia, no son conclusivos debido a la representatividad de la muestra, en la que otras variables como la antigüedad en el sector y la clase de procedencia pueden estar desempeñando una influencia importante. Así, los casos en los que se asumen posturas más globalmente hastiadas con el trabajo son varones –Enrique y Ramiro (T1 y T4), p. ej.–, pero también corresponden a personas cuyas expectativas de clase-cualificación y género se han visto frustradas. Ana (T11), por su parte, es de las personas que muestra una mayor conflictividad en el puesto, pero al mismo tiempo es de las entrevistadas que cuenta con más antigüedad en la misma empresa. Finalmente, se podría afirmar que tanto los casos de Nerea, Nuria y Eva (T3, T5 y T10), que describen itinerarios más cualificantes, como los de Lourdes y Laura (T8 y T9), que tienen mucha antigüedad en el sector, ejemplificarían posturas mejor adaptadas en el perfil de la teleoperación, como se aprecia en las siguientes palabras:

Vamos, me gusta [el trabajo de teleoperadora] porque llega ya un momento que como lo has estado haciendo, te gusta o porque crees que... yo es que en mi caso, porque a lo mejor creo que se me da bien. Realmente, a lo mejor, me gustaría trabajar de otra cosa, pero como es de lo que mayor demanda hay ahora mismo... (T8).

afrontar el nerviosismo o empatizar con los interlocutores plegándose a sus demandas y a la tonalidad afectiva de la situación, son recursivamente representadas como componentes actitudinales y rasgos de la personalidad más que como producto de la pericia y la experiencia práctica (Callaghan y Thompson, 2002). La continua alusión a la voz de las mujeres (más “dulce”, “agradable” o “inocente”) como talento congénito para la profesión ejemplifica a la perfección esta tendencia naturalizadora. En palabras de una delegada sindical:

[La feminización del trabajo de teleoperación] nace de lo que es en sí el instrumento. En principio, no porque sea una cuestión femenina en sí este trabajo sino porque nuestra herramienta es la voz. Y desde tiempos... *desde todos los tiempos* la voz femenina es más modulada, más suave, porque bueno, esto ha ido creciendo mucho pero yo recuerdo cuando en este sector se nos llamaba “actrices” (TCS2).

Pese a que la modulación del habla puede entrenarse (aspectos que algunos coordinadores subrayan), la mención a la voz femenina radica en su carácter dado “desde todo los tiempos”, en tanto que cualidad no aprendida ni técnica. De este modo, pasa a formar parte de una serie de habilidades socioafectivas que, despreciadas como disposiciones no vinculadas al contexto laboral, no son reconocibles ni remunerables. Este hecho es parcialmente explicado, según Acker (1990), por la raigambre de género de las organizaciones laborales, que bajo la imagen de una neutralidad y una lógica desencarnada, privilegian a los hombres, dando más valor a las actividades a ellos asociadas. Como muestra de ello, puntualizan Belt y otros (2002: 26), en telemarketing suelen jerarquizarse las actividades relacionadas con servicios informáticos, ocupadas mayoritariamente por varones, en comparación con otras formas de asistencia en las que se da mayor peso a habilidades comunicativas, ocupadas en mayor grado por mujeres. En palabras de Lourdes: “Todo el mundo se cree que sólo hay teleoperadoras chicas, y que los chicos que hay son los formados, son los informáticos” (T8). De esta manera, en las entrevistas realizadas se refleja que *el bajo valor que se otorga a la profesión de teleoperador radica en una concepción devaluada de las actividades y competencias que esta pone en juego* y, así, en numerosas ocasiones se señala que es un trabajo “que podría hacer cualquiera” ya que, como resume con contundencia Yolanda, “lo único que tienes que hacer es hablar” (T6).

Es importante notar que afirmaciones como la anterior, que reducen la profesión a una actividad genérica y fácil, se sostiene sobre un *sistema institucionalizado de desvalorización, que comprende aspectos prácticos del modo en el que se da recurrentemente el trabajo*, como los mecanismos formativos, las oportunidades de promoción o, de un modo más general, la organización de la producción. En la concepción del trabajo de teleoperación, por tanto, confluyen el carácter devaluado de la actividad de hablar por teléfono (asociado a un ámbito no laboral y a

una esfera femenina), la naturalización de las destrezas psicosociales y afectivas que exige, la encarnación de formas de subalternidad social y la institucionalización de ello a través del desarrollo de ámbitos profesionales como el de las centralitas. Esta concepción habilita y fomenta formas de organización del trabajo que, a su vez, refuerzan su degradación, lo que cala en la imagen que los propios empleados tienen de su profesión: “Estás haciendo un trabajo que es totalmente... que hasta lo podría hacer un ordenador [...] son trabajos realmente inútiles, repetitivos, de mierda” (T1). El diseño taylorista de las funciones laborales se apoya y profundiza la desconsideración de la actividad y de su desempeño como una posible destreza técnica fruto de la experiencia y la formación. Estas son activamente “descualificadas”, como han observado numerosos autores (Coriat, 1982; Braverman, 1975).

La carencia de recursos formales para el aprendizaje de la profesión, por ejemplo, generalmente reducidos a un cursillo de menos de una semana, refuerza la idea de una actividad cuya realización no exige más que un cuerpo de empleados genéricos y desechables:

Da absolutamente igual, cogen a *cualquiera*. La cosa es que en una entrevista pues... lo normal es que se expresen mejor, tengan más seguridad, tengan tal. Y eso para el teléfono también viene bien... Pero luego en realidad creo que ellos no miran mucho la formación, les da igual (T2).

Por otra parte, la escasez de itinerarios de promoción profesional al margen de los ascensos a “personal de apoyo” y puestos de coordinación, obstaculiza que la antigüedad en las empresas esté unida a una mejora de las condiciones en tanto que expresión de un reconocimiento por la antigüedad y la experiencia. Muy al contrario, la flexibilización laboral castiga la antigüedad con una tendencia contra la contratación fija y la incentivación de la rotación. Nuevamente, se refuerza la imagen de un trabajador cuya posición en la organización es precaria: “sabes que hay diferencias, sabes que... pues que estás, digamos, en la parte más... ¿Cómo decirlo de una manera elegante? Digamos que somos los *curritos*, los *curritos* del call center” (T4).

Otra cuestión que ha sido determinante desde finales de los años 90 son los procesos de deslocalización de muchas empresas con el objetivo de abaratar costes, especialmente los relacionados con la fuerza de trabajo. Como ya se ha aventurado, la contratación de un alto volumen de personal procedente de países latinoamericanos y magrebíes influirá en la imagen que adopta la profesión a través de los intercambios comunicativos y la mayor presencia de dialectos diferentes al español (subapartado 4. 2. b). Intercambios que se van a ver salpicados por expresiones racistas. La *etnificación* del sector es otra muestra de la degradación de su valor, en un proceso de descualificación y precarización de los empleos que, no debe olvidarse, se ve reforzado por la amenaza de trasladar las plataformas al extranjero (Landa y Marengo, 2012).

Por último, uno de los factores claves en la descualificación del trabajo de teleoperación radica en su *organización rutinizada* a través de la aplicación de un sistema socio-informático y de la estandarización de los gestos productivos. Se debe insistir que esta rutinización no solo es causa de su descualificación, sino también consecuencia, ya que solo una actividad degradada es susceptible de ser gestionada de ese modo. Ello tiene efectos fundamentales en cómo se articula el desempeño del trabajo y las formas de reconocimiento que este promueve en el plano de la interacción cotidiana, como veremos en el siguiente apartado. Al reducir el tiempo de comunicación y pautar su contenido se dificulta el despliegue de muchas destrezas que requiere, particularmente aquellas relacionadas con la sociabilidad, la afectividad y otros aspectos de la creatividad y la imaginación. Esto paralelamente, según la opinión de los empleados, empobrece la satisfacción en el trabajo. Comenta Eva: “el repetir constantemente lo mismo me agota, es aburridísimo. Quiero decir, no llegas a más, ni siquiera tienes que pensar, es como... blabla bla” (T10). Este achatamiento de la dimensión social, afectiva y cognitiva de la actividad es unánimemente relacionado con el interés de la organización por maximizar sus beneficios lo que queda reflejado en su compulsión por lo cuantitativo frente a la calidad de la producción, por la consecución de los objetivos pactados en cifras más que por el trato personal que es habilitado en las interacciones:

Si tratas bien a los clientes, a ellos, se la suda. [...] Y entonces es como: “joder, vale, yo no he vendido pero, joder, he atendido una llamada que estaba mal. Un cliente que le habían hecho algo mal y se lo he solucionado. Y nadie me agradece eso. Es al revés: “no has vendido nada”. “Ya, pero es que estaba haciendo...”, “no, pero es que no has vendido nada” (T6).

El fragmento de Yolanda, como otros que ya se han presentado, expresa cómo la insistencia de la gerencia por contabilizar la producción en sus términos es confrontado perpetuamente por la insistencia de los trabajadores a poner “en valor” su esfuerzo por hacer su trabajo adecuadamente. A pesar de que la representación descualificada de su actividad cala en sus propias representaciones, son sin embargo constantes las afirmaciones de un saber hacer y unos criterios de profesionalidad disonantes con aquellos que se afirman desde las empresas, aunque no necesariamente autónomos o contradictorios<sup>242</sup>.

---

<sup>242</sup> El proceso de institucionalización y burocratización (5. 2. a) del sector del telemarketing podría estar trayendo consigo la progresiva visibilización de muchas de las habilidades y destrezas que requiere el trabajo y de la experiencia que provee. Las personas encargadas de los procesos de selección (generalmente cargos intermedios) suelen así expresar con claridad muchos de estas competencias, aunque no tengan recursos para discriminar y formar en función de ellas, y aún menos para reconocerlas a través



Se percibe en este punto cómo los dos procesos que se están describiendo, la abstracción y descualificación del trabajo, se entrelazan y constituyen recíprocamente, afectando a las relaciones de reconocimiento que se dan en el trabajo y, por tanto, a la experiencia de los trabajadores. La degradación de la actividad de teleoperar, reducida a gestos naturalizados que no requieren de una destreza específica, y la invisibilización del componente socioafectivo que implica, facilitan la racionalización burocrática del proceso de trabajo: la masificación en las plataformas, la estandarización de las pautas comunicativas, la vigilancia intensiva, la distribución automática de llamadas y su consecuente anonimización en la relación con los interlocutores...; elementos que se orientan a una gestión cuantitativa de los trabajadores y su producción comunicativa, traducidos a cifras contables. Por su parte, la abstracción favorece la descualificación del trabajo. Reducida a una actividad genérica de la cual fundamentalmente se valoran los resultados que puedan contabilizarse (“eres un número para ellos”) y no el conjunto del proceso productivo situado en el contexto (y todo lo que ello supone para los trabajadores en su experiencia cotidiana), se dificulta el reforzamiento de un sostén institucional que de entidad y estatus a la profesión (sistema de cualificación, mecanismos de promoción, salarios mínimos dignos...). La “calidad” de sus profesionales se acaba igualmente rebajando, su experiencia difícilmente se traduce en la obtención de valor en el mercado de trabajo y, más allá, su identidad profesional es progresivamente estigmatizada, como se verá en el siguiente subapartado. Es de este modo cómo los agentes corren el riesgo de quedar atrapados en el gueto de los segmentos de empleos genéricos y precarizados<sup>243</sup>.

---

de los empleos que el sector ofrece (Belt *et al.*, 2002; Stanworth, 2000). También muestran preferencia por personal con experiencia previa.

Muestra de esta tendencia es el esfuerzo de autores como Hampson y Junor (2010) por replantear las formas mediante las cuales se evalúan las habilidades en los empleos del sector de servicios.

<sup>243</sup> A la desvalorización de la profesión del teleoperador contribuyen algunas representaciones *científicas* y *políticas* que de esta se hacen de forma recursiva. Paradójicamente, movidos por una voluntad crítica, desde las ciencias sociales se llevan a cabo descripciones que enfatizan e incluso se circunscriben a los aspectos más negativos del trabajo. La crítica de Bain y Taylor (2000) sobre el estudio de Fernie y Metcalf (1998) pone en evidencia este fenómeno, cuestionando la omnipotencia del control y destacando las estrategias de resistencia de los agente. De un modo similar, los cargos sindicales entrevistados refuerzan en sus discursos la imagen degradada de la actividad, como en el siguiente ejemplo:

Somos máquinas, somos absolutamente máquinas. Vamos a obtener el mayor número de llamadas al menor coste posible, al menor tiempo posible y con la mayor especialización posible. Esto se ha vuelto como un trabajo en cadena [...] los últimos años se ha mecanizado mucho, hay un control excesivo sobre la gente, sobre sus tiempos, sobre el tiempo que dura la llamada, sobre el tiempo que tardas en dar esa respuesta al cliente, eh... excesivo (TCS2).

De un modo general puede afirmarse que la articulación de ambos procesos erosiona las relaciones de reconocimiento en el contexto laboral. Más concretamente es posible, de un lado, asociar la abstracción del trabajo a una merma de la calidez del reconocimiento de los empleados por la empresa, y de otro, relacionar el proceso de descualificación con la atribución de un menor valor meritocrático. Como consecuencia, surgen tensiones en las relaciones de reconocimiento y se agudizan los desequilibrios que estas constituyen, empobreciendo tendencialmente su propia dimensión ética (en relación a diferentes marcos normativos).

Afirmaba Burrell (2007: 69) que “solamente cuando se extinguen finalmente la vida y el amor, se solidifica la jerarquía en su estado definitivo”. El déficit de calidez afectiva que los agentes denuncian en la falta de gratitud o en la indiferencia que sus empresas muestran al no tener en cuenta su situación vital específica o la complejidad que rodea al trabajo cotidiano es constitutiva de las formas características en las que se configura la producción cuando el trabajo es mercantilizado, de la abstracción que implica o, en otros términos, de la lógica burocrática que encierra. Weber caracterizó esta última precisamente como “la disociación del papel organizativo asignado de la posición social y la totalidad experiencial que es comúnmente asociada con la personalidad o el modo particular de ser de la persona” (Kallinikos, 2004: 20; trad. prop.). A ello es a lo que Barbara Adam (1999: 22) alude cuando afirma que “lo que para los empresarios y directivos constituye un valor de cambio abstracto, está para sus trabajadores contextual y socialmente situado, y relacionado con sus tareas cercanas”. De la “violencia” descalificadora de esa distancia emana la fuerza metafórica de la identificación a los trabajadores con números. La metáfora, por tanto, no es solo el reflejo de la vivencia de desprecio, sino el señalamiento de una conflictiva relación de poder, de una mirada objetivante y de un trato instrumental por parte de la organización, aunada en la figura retórica de un “ellos”. De ese modo, la distancia que dificulta la posibilidad de establecer vínculos afectivos habilita al mismo tiempo, y sobre ello se prestará atención en la sección 6. IV, un amplio margen para la confrontación.

La falta de calidez en la relación de reconocimiento con el que la organización responde al esfuerzo de sus empleados tiene como consecuencia que dicha relación se concentre en su dimensión meritocrática, que es actualizada en la relación mercantil mediante el salario, los incentivos económicos y la cualificación que obtiene en el mercado de trabajo. ¿Por qué el directivo debería agradecer lo que ya recompensa con un salario? Sin embargo, como acabamos de ver, ese valor o mérito es menospreciado en tanto que está determinado por estereotipos y otras pautas de ordenamiento sexistas y androcéntricos que dan raigambre tanto a las empresas como al mercado laboral en su conjunto. En otras palabras: el valor que obtiene un teleopera-

dor por su trabajo está degradado tanto en el nivel organizativo como en el social. Las cualidades sociales, comunicativas y emocionales que requiere son naturalizadas como meros componentes actitudinales desvinculados de la experticia, quedando fuera de la contabilidad que caracteriza la evaluación de la producción en los call center. Teleoperar queda rebajado a “hablar”, una actividad genérica que “cualquiera puede hacer”, su valor en el mercado se deprecia (limitando el acceso a recursos y reforzando la posición estructural de subalternidad en función de la clase y el género) y la experiencia no se instituye en un “reconocimiento” cualificante ni en estatus. De hecho, la imagen pública del teloperador es, como veremos, hondamente deteriorada.

Las relaciones de reconocimiento conducen a los empleados a una posición muy vulnerable dentro de sus organizaciones. La desvalorización de su trabajo habilita (y es reforzado por) un diseño rutinizado y degradante de su función en la organización. A ello remite la sensación, que expresan los entrevistados, de ser tratados como máquinas o animales dispuestos a repetir automáticamente una serie de gestos reproductivos, sometidos a un control excesivo y en unas pobres condiciones materiales. Comenta Ramiro: “Tienes que ser una máquina. Una máquina que repite. Una máquina. Y encima, te piden que seas simpático” (T4). O Laura: “Yo solamente pido que me trate con respeto, que no soy ningún animal” (T9). Esta posición en la organización se materializa en el emplazamiento físico de los empleados, como una *espacialización* del reconocimiento. No se dispone de asiento personal, sino de uno genérico, el movimiento está limitado por la conexión al cable y es común la falta de acceso visual a las ventanas y de ahí al horizonte pues las plantas suelen situarse en las plantas inferiores de los edificios en recintos industriales. De ahí la frecuente vivencia de enclaustramiento como expresión de una menor posibilidad de autoafirmación individual, valor profesional y de un trato denigrante por parte de la gerencia. En parte esto explica los esfuerzos de los agentes para hacerse con asientos más cómodos, estar cerca de las ventanas y, sobre todo, elegir un asiento cerca de sus amistades, que será su fuente fundamental de reconocimiento personal en el ámbito del trabajo.

Por último, como se tratará en el siguiente subapartado, el bajo reconocimiento y su vulnerabilidad queda reflejada a la perfección en la función que los agentes cumplen en numerosas campañas, en las que son “posados” como parapeto amortiguador –“trabajador-frontón” en palabras de Abal (2013: 115)– de las angustias y la ira de una ingente cantidad de usuarios y clientes de empresas que han externalizado sus servicios o, en el mejor de los casos, como interfaz acomodaticia a través de las cuales estas empresas pueden adoptar una voz anónima respondiendo a su mercado de la manera más eficaz y eficiente.

Con la base afectiva debilitado y su componente meritocrático depreciado, las formas de reconocimiento que los agentes obtienen por parte de la gerencia se desequilibran, exponiendo la imagen que tienen de sí, y por tanto su estabilidad ontológica, a una posición vulnerable, pese a contar con multitud de estrategias de afrontamiento, como veremos. La frustración de sus expectativas de reconocimiento incluye en numerosas ocasiones el franqueamiento de límites de lo que se considera moral o digno, lo que usualmente se representa con la idea de un trato “poco humano”. En esos términos lo presenta Luis Miguel: “Es increíble, la situación de estrés, de miedo, que se produce por una política que no tiene en cuenta el factor humano. Es muy, muy, muy impresionante cuando lo ves de cerca” (TCM3).

## ***2. Fragilidad, amenazas y contradicciones a través del teléfono***

Hay un gran número de llamadas que salen mal, salen mal por parte del *tío*; porque entra mal, te falta el respeto, te trata de alguna forma... y ante eso tú estás totalmente... estás totalmente desprotegido, no tienes ningún respaldo de ningún tipo. Entonces, yo creo que lo que es a nivel de dignidad uno se queda muy rebajado (T1).

Si en el anterior subapartado se han tratado las relaciones entre gerencia y trabajadores, a continuación nos centraremos en las relaciones entre teleoperadores y los destinatarios de los servicios que prestan<sup>244</sup>. En la medida en la que esa interacción define fundamentalmente la actividad laboral de los agentes y la ocupación de su tiempo, no es de extrañar que la mayor parte de situaciones de estrés que estos relatan refieran al trato que reciben del otro lado del teléfono. Aunque sus encuentros son fugaces (a veces duran escasos segundos) y se den entre desconocidos las formas de reconocimiento que ponen en juego y las tensiones y desajustes que entrañan resultan cruciales para entender los procesos de subjetivación que se dan en el trabajo como teleoperador.

---

<sup>244</sup> La extensión de los trabajos de servicios, y concretamente, de aquellos que están desempeñados ante el público (“front-line service”), ha supuesto según numerosos autores una reconfiguración de los centros y procesos laborales (Gabriel, 2005). Sobre este tipo de trabajos de servicios, también llamado “trabajo interactivo de servicios”, existe un fértil campo de estudio. Para una lectura sobre algunos debates de carácter general véase Leidner (1999), Korczynski (2009), Bolton y Houlihan (2010) y López (2010).

En sintonía con el marco que se definió en la sección 6. I, los encuentros entre agentes y sus interlocutores pueden analizarse bajo la forma de un “orden interactivo”, en los que las normas y requerimientos a los que los agentes deben atender y adaptarse, y las técnicas que para ello se ponen en práctica, son contingentes y contextualmente variables, definiéndose en las situaciones particulares. Sin embargo, en la medida en la que las situaciones prácticas se reiteran ciertos patrones que los actores incorporan en forma de esquemas pre-reflexivos de percepción, interpretación y acción, para entender su funcionamiento se debe ir más allá de los encuentros efectivos, localizándolos en su recurrencia a lo largo de flujos temporales tanto a nivel biográfico como histórico. En ese sentido, tanto en las situaciones prácticas como en las disposiciones con las que estas se afrontan resuena el eco de una hilera de situaciones y experiencias vividas, estructural e históricamente situadas (Goffman, 2006). A las conversaciones telefónicas del telemarketing, por ejemplo, los interlocutores acceden con ciertas motivaciones (orientadas por las relaciones laborales y mercantiles), bajo unas condiciones comunicativas dadas (uso del teléfono, horario de llamada, requerimientos sobre la duración...), con una serie de hábitos comportamentales (formas de hablar por teléfono, trato con anónimos, técnicas de negociación como usuarios y clientes...), claves interpretativas de la situación (que movilizan representaciones sobre los teleoperadores y las empresas e incitan ciertas tonalidades emocionales) y un historial de experiencias y anécdotas personales en torno a ese tipo de encuentros. Asimismo, los participantes encarnan roles y ponen en juego diversas lógicas de comportamiento en una serie de coreografías que si bien son recurrentes, también son variadas y están abiertas a la controversia y la transformación.

Resulta particularmente difícil hacer generalizaciones sobre los encuentros entre agentes y sus interlocutores, debido ante todo a la variada naturaleza del desempeño de los primeros (desde la venta de líneas de telecomunicación hasta la tramitación de procedimientos de instituciones públicas) y a su carácter camaleónico al representar con su voz diferentes entidades. Con vistas a caracterizar el modo en el que se estructuran tales interacciones partimos de un aspecto que se ha adelantado en el subapartado anterior: *las relaciones laborales, y las formas de reconocimiento que estas fomentan, determinan la posición de los empleados en la organización del trabajo y, por tanto, ante el público*. Bélanger y Edwards (2013: 434) han ido más allá, al concebir la relación entre trabajadores y clientes, en los servicios de cara al público, como parte de las relaciones laborales que la conforman, esto es, insertas en el entramado político, económico y

cultural que se promueve en la producción de valor económico<sup>245</sup>. Como se ha tratado hasta ahora, la abstracción y descualificación del trabajo explica su planificación vertical con fines intensificadores, lo que tendrá efectos claros en la composición de fuerzas y relaciones personales que ellas se dan.

Dado el orden político de las relaciones laborales, no es de extrañar que muchos de los comentarios de los empleados sobre cómo experimentan sus encuentros con los clientes aluden a una *posición de subordinación*, que definiría fundamentalmente la lógica de interacción de los encuentros y que sería subsidiaria de las asimétricas relaciones de empleo. En relación con las empresas de seguros para la que trabaja, Enrique puntualiza:

Aprovechan que el call center es el puto último mono, la última mierda. [...] Tienen la poca sinvergonzonería de “bah, que te cuente el de Madrid, el que está ahí que *no le conoce*, que es una voz y que *se coma la mierda*” (T1).

La asimetría entre los empleados y los empleadores se refleja en su función de cara al público: son “una voz”, genérica y sustituible, que se interpone entre una gran corporación y los destinatarios de sus servicios con el objetivo de realizar el trabajo sucio o, en palabras de Enrique, de “comerse la mierda”. Tanto los papeles a desempeñar como las condiciones comunicativas están de este modo definidos por una forma de organizar el trabajo como un servicio masificado y rutinizado de atención y venta que es externalizado a empresas especializadas, con el fin de reducir gastos y obtener beneficios<sup>246</sup>. De esta forma, la orientación con la que las empresas se dirigen a sus clientes se asocia comúnmente a los discursos de gestión empresarial sobre la *soberanía del cliente* (o servilismo de los empleados) (du Gay y Salaman, 1992; Gabriel y Lang, 1995; Rosenthal *et al.*, 2001), según los cuales la empresa contemporánea (pública o privada) debe satisfacer los deseos de sus clientes, como si de “reyes mitológicos” se tratarán, para así atraerlos y retenerlos (Alonso y Fernández, 2006: 145). Simbolizada la empresa como una corte

---

<sup>245</sup> Aunque dentro de los servicios de atención al público generalmente se define la relación entre empleadores, empleados y clientes como un triángulo (Leidner, 1993), en el caso del ámbito del telemarketing, cabría añadir la posición, nada anecdótica, de la empresa cliente o externalizadora, cuya influencia suele pasar inadvertida en muchas investigaciones sobre trabajos de servicios; y que da lugar a un esquema “trapezoidal”.

Como se verá, en consultoría, la empresa externalizadora son a su vez los clientes finales a los que van dirigidos los servicios.

<sup>246</sup> Es importante tener presente que estas funciones podrían ser organizadas social y empresarialmente de otro modo, por ejemplo, no siendo externalizadas, fomentando el contacto “cara a cara” frente al telefónico, incrementando la personalización del servicio o potenciando la especialización de los trabajadores.

servicial, los teleoperadores no pueden sino encarnar la imagen del súbdito impersonal, a merced de las iras y apetitos de su señor.

La gente se enfada y se enfada contigo, precisamente. No lo va a pagar con mi superior ni con nadie. O sea, lo paga conmigo directamente, que soy la que le estoy cogiendo el teléfono. Entonces, estrés un poco, sí. Y cansa, es una cosa que cansa, que termina agotándote (T6).

Sin embargo, la soberanía de los clientes es de una naturaleza promisorio o, en los términos de Bolton y Houlihan (2005: 693), “mítica”, siendo más el producto de un marketing agresivo que de políticas de empresa efectivas. Las relaciones de intercambio mercantil (así como las que implican a entidades públicas) son problemáticas y contradictorias, en ellas las expectativas de los clientes y usuarios acaban siendo frustradas en numerosas ocasiones, sentimiento que muchos proyectarán contra el interfaz al que se reduce su vínculo con la empresa en cuestión. El telemarketing es, desde esa perspectiva, la estrategia de derivar esa frustración y conflictividad a una comunicación a distancia organizada de la manera más eficiente posible, en la que los teleoperadores son “emplazados en la vulnerable posición de chocar con el vano intento de los clientes por afirmar su soberanía” (*Ibíd.*: 698; trad. prop.).

Lo más complicado casi siempre es tratar con el cliente que espera otro tipo de servicio [...] Gente que piensa que pues que hay que sustituirles todos los planes [...] Hay que comentarlo de una manera asertiva. Porque claro, están en un momento de apremio, en un momento de apuro (T4).

En los discursos de los agentes aparece continuamente la imagen de un interlocutor que se “desahoga” o que “descarga” su frustración e impotencia contra ellos: “Gente que te viene quemada, que sabe perfectamente que tú ni pinchas ni cortas pero se descarga contigo” (T1), afirma Enrique; “la gente llama muy nerviosa, muy cabreada, te insultan, qué sé yo, te maltratan telefónicamente” (T5), comenta Nerea. Estos casos de violencia, en los que los agentes se ven envueltos con una frecuencia diaria, son posibilitados por la adopción de una relación asimétrica en la que los clientes se ven legitimados a ensañarse sin salir damnificados. Yolanda expresa el trato que recibe con indignación: “Hay gente que se pasa, no sé, *se cree* superior. Realmente se cree superior a ti, que es el problema que tienen” (T6). En la expresión “se cree superior” se atisba nuevamente el carácter mítico de la soberanía del cliente, que es desafiada por los propios agentes a través de diferentes maniobras con las que tratan de restablecer la mayor simetría posible en la comunicación y para lo que cuentan con un margen de acción, como se aprecia en el siguiente fragmento:

A lo mejor después te toca un desagradable, típico prepotente, que va a por la peseta, o a que sabe más que tú, y a ese dices “pues a ver si te voy a liar porque te crees que sabes más que yo, y sé yo más que tú y te vas a quedar con esto, por listo” (T8).

De esta manera, es primordial matizar la relación de subordinación de los agentes con sus interlocutores, recurrentemente sobrestimada en los estudios sobre este tipo de trabajos –p. ej. Fernie y Metcalf (1998)–, y de ahí graduar la capacidad de las relaciones laborales para determinar definitivamente las interacciones que se tienen durante el trabajo<sup>247</sup>. De hecho, la confrontación de tal desnivelación no solo es promovida por parte de los trabajadores sino también de los clientes, lo que tiene como consecuencia que se pongan en juego lógicas de interacción alternativas y menos asimétricas. En consonancia con el estudio Bolton y Houlihan (2005) en torno al trabajo en call center, los datos producidos en esta investigación motivan a reconceptualizar la representación de atención al cliente como algo que entraña más que una relación de soberanía mitificada. Según los autores, el desarrollo de la cultura de servicios en las últimas décadas ha implicado una familiarización con su carácter rutinizado y anónimo hasta el punto de resultar un atributo preferible y cómodo de este tipo de encuentros tanto para trabajadores como destinatarios de los servicios. De ahí que numerosos comentarios figuren dicha relación como una “transacción funcional” que deben llevar a término de la manera más simple y eficaz. La mayor parte de los comentarios aluden a este trato como el mínimo que deben garantizar, basado en la cordialidad y el ser resolutivos, pero también en una menor implicación afectiva. Como tendremos ocasión de detenernos, esta desafección será un elemento crucial en las estrategias de afrontamiento del estrés. En algunos casos se asocia este trato “funcional” con el cliente al efecto de la rutina o de la desmotivación, algo que suele ser criticado por los coordinadores.

“Tú dime lo que quieras que yo voy a dar mi calidad justita, mi satisfacción de las llamadas que hacen los clientes la voy a dar justita. Me voy con mis 80 pavitos y a mi casa. Y no me pidas ni que me quede, ni que venga antes ni que nada. Ni que me implique ni que... soy un robot atendiendo llamadas y ahí me quedo” (TCM2).

En tercer lugar, además de como una “soberanía mítica” o una “transacción funcional”, según Bolton y Houlihan (2005), la atención al cliente puede ser figurada como un encuentro moral entre personas. Los participantes se brindan un “trato moralizante” en el que, regido por la empatía, el otro es merecedor de un trato respetuoso y la interacción se experimenta como una actividad relevante que puede generar satisfacción y enriquecimiento personal. Son muchas las

---

<sup>247</sup> Como podrá comprobarse inmediatamente, sin embargo, las lógicas interactivas alternativas a la soberanía-servilismo no desafían necesariamente los intereses empresariales sino que, por el contrario, pueden satisfacerlos de manera más eficaz. Se trata de lo que Winiecki (2007: 366) denomina, siguiendo a Goffman, “ajustes secundarios”, por los que los teleoperadores se amoldan a los objetivos organizativos incumpliendo sus propias prescripciones.

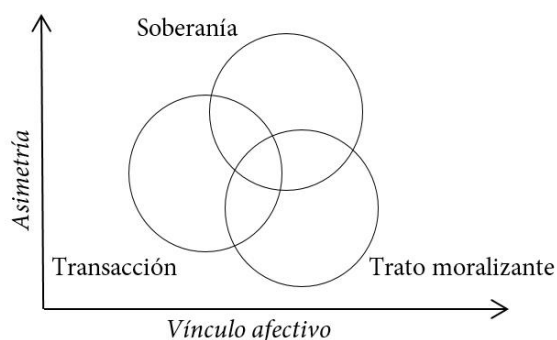


expresiones de los agentes sobre el potencial de su trabajo como asistencia y reconocimiento moral del “otro”: lograr que facturen menos en la tarifa telefónica, avisar sobre cómo pueden utilizar una tarjeta bancaria para no pagar intereses, mostrar apoyo tras un accidente vial o, simplemente, expresar simpatía mientras se resuelve una incidencia técnica. En mayor o menor consonancia con los intereses de la empresa, –que muchas veces coartan esta (sobre)implicación, pues suele llevar más tiempo–, en numerosas ocasiones los empleados e interlocutores buscarán en la empatía mutua la base para experimentar su encuentro como algo significativo.

Intentar no perder los nervios, bajo ningún concepto. Hay que darse cuenta que la persona que está al otro lado del teléfono es una persona. O sea, no es un robot. Esa persona lo está pasando mal y podría ser tu madre, podría ser tu hermana, podría ser tu amigo, podría ser tu novio, tu novia o lo que sea (T5).

Si en la experiencia narrada de los trabajadores impera la expresión de una subordinación (al menos formal) a los clientes, esa lógica se entrecruza, solapa y contradice con las otras dos, más niveladas (ver Gráfico 17). Ello explica que la cordialidad, que suele redondear y suavizar los encuentros entre anónimos, se dé en grados muy diferentes, quedando a veces reducida a fórmulas de cortesía minimalistas orientadas instrumentalmente hacia la eficaz resolución de los intereses de ambas partes (por ejemplo, obtener una información o adaptarse al tiempo medio de llamada, respectivamente) o llegando a quebrantarse en un muestrario de arrogancias, insolencias e insultos, cuando el cliente no recibe el trato que espera o el agente se impacienta. Del mismo modo, la empatía mutua que unos y otros expresan oscilará en función de la atención, confianza y calma que los hablantes sean capaces de modular con su voz. El servicio al cliente se figura así como una actividad polifacética en la que los participantes tienen, aunque de manera claramente limitada por la gerencia, un margen de agencia para afectar sus condiciones prácticas (*Ibíd.*: 697).

**Gráfico 14. Lógicas de interacción en atención al público**



Fuente: Inspirada en Bolton y Houlihan (2005)

Ahora bien, las entrevistas inducen a pensar que a los agentes les supone un gran esfuerzo controlar el orden interactivo que se produce en los encuentros, adecuando el vínculo afectivo con el que se sientan cómodos y reduciendo la asimetría, por ejemplo, buscando una identificación con los interlocutores o ciñéndose a su encuentro como un intercambio entre iguales. Por lo contrario, la gerencia de los call center fuerza un modelo normativo basado en el servilismo a través de dos factores fundamentales: la distancia comunicativa y la rutinización del trabajo.

Un aspecto notable sobre cómo afecta las formas de gestión empresarial al trato con el público es la *distancia* que generan las tecnologías de comunicación telefónica. Distancia que adopta casi plenamente la forma del *anonimato*, que hace de la actividad del teleoperador una “secuencia ininterrumpida e interminable de conversaciones similares con clientes que nunca conocerán” (Bain y Taylor, 1999: 115; trad. prop.). Sobre ello habla David, coordinador de un servicio de asistencia técnica:

Es estresante porque te están machacando por un lado las personas que están en la empresa: “Ahora esto. Ahora lo otro. Ahora arriba. Ahora abajo”. Más sobre todo el tema de que sigue siendo un trabajo de atención al público. No estás en una mesa o estás en una barra de un bar o en una tienda que *ves el contacto con el cliente*, pero sí le tienes por teléfono [...]. La gente se envalentona mucho más. *No lo tienes delante*. Están mucho más predispuestos a... –aparte de insultos y tal, que sí que los hay– a... “como esto no funcione”... a amenazarte (TCM2).

La posibilidad de amenazar remite justamente a una representación asimétrica del juego de fuerzas y alturas. La ausencia de contacto “cara a cara” “envalentona”, según el coordinador, esto es: reduce la autoacción sobre las respuestas de ira espontáneas e incluso exagera las reacciones, quizá aventadas por la impotencia que genera esa misma distancia. Cuenta Nerea:

“Pues eres una no sé qué, pues dame tu nombre y te denuncio”. Eso te lo dicen todos los días tres o cuatro veces. “¡Voy a la Guardia Civil a denunciarte!” (T3).

En este orden comunicativo frágil y resbaladizo, otro elemento que la distancia fomenta es la posibilidad de interrumpir la conversación en cualquier momento, con la facilidad añadida de que ello previsiblemente no tenga repercusiones en el futuro, ni que el encuentro vuelva a repetirse. Condiciones de las que no disfrutaban completamente los teleoperadores, pues deben rendir cuentas ante su empresa y contener la intensidad de sus reacciones, lo que se traduce en el ejercicio de una mayor auto-coacción emocional.

Encima no poder decirle “vete a la mierda, tío. Vete a la mierda. Déjame en paz y vete a la mierda”. Porque no se lo puedes decir. Encima, todavía tienes que tratarle con educación (T6).

En este punto encontramos una diferencia importante entre las funciones de asistencia y las de venta. En las primeras los interlocutores son clientes que demandan una serie de servicios (tramitación de todo tipo de operaciones, ayuda técnica, información, quejas...), generalmente, por parte de grandes empresas cuyos servicios han contratado o desean contratar. Ello confiere a su relación con los agentes una mayor nivelación, puesto que deben tratar con personas que, hasta cierto punto, necesitan de su atención y labor. Además, los servicios provenientes de empresas de telecomunicaciones, bancos o aseguradores suelen desempeñar una función importante en la vida de los clientes, lo que intensifica su dependencia (pero también su inquietud cuando el servicio no se adecúa a sus expectativas). Por ello, los individuos acceden a la interacción con una implicación afectiva previa. No es este el caso de las funciones de venta, en la que los teleoperadores deben crear ese interés en sus interlocutores para el mantenimiento de la propia interacción y, más allá, para lograr la compra del servicio en cuestión. Ello dota a la interacción de una fragilidad extraordinaria, lo que se refleja en que muchos intentos de venta sean finalizados inmediatamente tras el saludo y presentación del teleoperador o justo después de una enumeración de reproches e insultos por parte del receptor de la llamada. Tal y como expresa Lourdes: “Te saltan registros, que son clientes potenciales... [...] Que no han pedido nada, que no están esperando a que les llames. Eso es muy duro” (T8). La naturaleza inconveniente de las llamadas de venta fría, que irrumpe, recurrentemente en la cotidianeidad de sus destinatarios –“como tocar una puerta y que te dejen entrar”, explica Lourdes (T8)–, refuerza la disonancia interactiva y aumenta la conflictividad. Del mismo modo ha contribuido a una imagen muy negativa del teleoperador como “estos pesados de turno” (T8) o los que “llaman a la hora de la siesta” (TCM6).

De manera general, se comprueba que la distancia que entraña la comunicación telefónica organizada en masa influye en su *carácter inestable y frágil*. Además, no ver al interlocutor no solo reduce las restricciones al uso de la agresividad en la conducción de los conflictos sino que también dificulta la definición de la situación y la claridad comunicativa. Se trata de un medio que restringe al habla los recursos a manejar por los participantes. La falta de contacto visual en la interacción hace del contenido del diálogo y, fundamentalmente, de la materialidad de la modulación de la voz, los sostenes de los sentidos que se confieren a la situación y la tonalidad emocional de la misma<sup>248</sup>. Ello se traduce en una multitud de equívocos e incertidumbre que

---

<sup>248</sup> El medio físico y social de los interactuantes condiciona indudablemente su encuentro telefónico, pudiendo ser alterado por los agentes y sus interlocutores, por ejemplo, tratando de reducir el ruido ambiente de las plataformas, poniendo una mano en el micrófono; o sentándose en un lugar cómodo para mantener la conversación. Igualmente, los hablantes utilizan toda su gestualidad, auto-infiéndose

sufren los clientes a la hora de aplicar “claves interpretativa” a la situación para así ser capaces de comprender qué sentidos la movilizan y cómo deben comportarse: ¿puedo fiarme de este extraño? ¿Debo seguir manteniendo esta conversación? ¿Es este teleoperador un representante real de la empresa?

En términos de Freund (1998), la falta de contacto visual y la posibilidad de acabar la interacción difuminan los límites que definen lo apropiado en la comunicación y vuelve más imprecisas las estrategias por controlar la información. Además, se debe considerar el ambiguo papel que desempeñan los teleoperadores, cuya labor dramática implica hablar “como si” fueran empleados de la empresa a la que remite su campaña y a las cuales “dan voz” (como Vodafone, el Banco Santander, Mutua Madrid...). Les resulta por tanto difícil proyectar un rol que sea leído de manera coherente. Su actividad en parte consiste en encubrir diversos elementos que implica su trabajo, como la lejanía de su posición con respecto a los servicios que ofrecen o su incapacidad para intervenir en su mejora. Muestra de ello es la prohibición sobre dar cualquier información de los call center para los que trabajan. Como efecto, muchos agentes terminan por identificarse con las empresas externalizadoras antes que con los call center que les contrata, como expresa este delegado sindical:

Tú le preguntas a un trabajador que trabaja en una empresa de telemarketing y te va a decir... Por no dar... No sé si por no darte muchas explicaciones o porque le gusta más como suena, no te va a decir: “Trabajo en Unísono”. Te va a decir: “Trabajo en Orange” (TCS1).

Esta ambigüedad someterá a los trabajadores a no pocas contradicciones a la hora de construir una imagen propia como empleados, barajando, según sea el caso, diversas formas de presentarse y diferentes grados de implicación. En suma, en un orden comunicativo frágil, difícil de definir y en el que los roles son pocos claros, las relaciones de reconocimiento se tornan particularmente vacilantes y plagadas de “amenazas dramáticas”. Las tensiones a las que estas están abiertas clausuran la interacción rápidamente ya que basta un gesto equívoco por parte del agente o la sospecha de un interés oculto para que el cliente cuelgue el teléfono.

Se comprueba cómo las relaciones laborales y las formas de organización del trabajo condicionan las lógicas interactivas que definen el trato entre agentes y clientes: promueven la búsqueda de soberanía de los segundos, lo que es confrontado con otras dinámicas alternativas, al tiempo que somete la relación a una distancia que la torna frágil e inestable. De esta manera, como

---

estados anímicos y proyectándolos, de lo que la “sonrisa telefónica” es la muestra más evidente. Sin embargo, tanto el medio como la gestualidad no pueden ser utilizados en el manejo de las impresiones con la versatilidad que en los encuentros “cara a cara”.

observó Leidner (1993), se aprecia que la relación trilateral (o trapezoidal) que se establece entre empleadores, empleados, clientes (y empresa externalizadora), está caracterizada por las tensiones que producen la diferencia de sus intereses, más o menos contrapuestos (Bolton y Houlihan, 2010). Ahora bien, en esta confrontación adquiere centralidad la *contradicción entre la búsqueda de racionalización y eficiencia por parte de la organización y el requerimiento por cautivar y responder a los deseos de los destinatarios de los servicios* (Korczynski, 2002: 64; Calderón, 2008). Los objetivos y procedimientos que marca la gerencia (generalmente plegados a los intereses de las empresas externalizadoras) suponen límites a las condiciones comunicativas deseables por los empleados y sus interlocutores, lo que se plasma en la estipulación de la duración y el ritmo de las conversaciones, que conformará un auténtico campo de lucha a tres bandas en el que cada partido buscará satisfacer sus intereses.

Una de mis responsabilidades era pasar entre las rasas que se llaman los espacios que hay entre mesa y mesa [...] diciendo “agiliza, agiliza, agiliza”. No te acuerdas que cuando estabas ahí no siempre dependía de ti ¿no? Tú tienes una capacidad orientativa de llevar la consulta, pero hay una persona al otro lado. Y si quieres asegurar unos términos de calidad no puedes ignorarle del todo (TCM3).

En este comentario, Luis Miguel, un ex coordinador, reconoce precisamente los diferentes intereses en juego. Por una parte, el cliente (“la persona al otro lado”) tratará de disponer del tiempo adecuado para resolver su demanda, sea cual sea, de manera eficaz; así como reducir la duración lo máximo posible si está llamando a un teléfono de pago. La gerencia, por otra, buscará ajustarse a los tiempos medios de conversación que marca el contrato con la empresa externalizadora, variable que se va controlando a tiempo real.

Hay veces que digo: “Venga, ahora tienes que agilizar las llamadas”, porque necesito que entren más. “Ahora quiero que os extendáis en el tiempo”, porque me interesa más que subáis el tiempo de operación de cada llamada. O sea, quiero que de vez de en cuando me lo cojáis en 10 minutos. Pues “dadle coba al cliente”. O sea, dentro de unos límites. “No os inventéis cosas”, “no habléis de las vacaciones con él”. Mándale una prueba, decidle que salga a la calle a hacer la prueba a la terraza, ciertas cosas que te puedan ampliar (TCM2).

Los agentes, situados a medio camino entre unos y otros, están impelidos a cumplir los requerimientos sobre el tiempo –que conocerán a través de las indicaciones (“agiliza, agiliza, agiliza”) de los coordinadores en sala–, a la vez que desempeñan sus funciones correctamente: logrando ventas, altos índices de satisfacción o ajustándose a las pautas de habla. Pero además, como expresan reiteradamente, tratan de ajustarse al orden comunicativo que se configura con su interlocutor, no solo con vistas a lograr sus objetivos laborales sino también por disminuir la

conflictividad o, más allá, como expresión de una serie de hábitos y normas conversacionales que tienen incorporados.

Te toca la viejita y para darte el número de póliza o el DNI, que no se lo sabe, lo tiene que ir a buscar, claro, y entonces muchas veces: “ay, que voy a buscar el DNI”, y te quedas tres minutos, pero tres minutos de reloj, tú ahí esperando. Claro, no la vas a colgar. Y te llega el tío [el coordinador]: “Venga venga venga, agiliza”, “¡Cómo que agiliza! Que la señora ha ido a buscar el DNI, gilipollas” (T1).

Esas normas comunicativas, como dar tiempo a una persona mayor, pueden respetarse en otros contextos de atención al público, como recuerda Pablo al hablar del negocio familiar para el que trabajaba:

A mí me gustaba atender en la tienda, y hasta podría decir que me gustaba hablar con los clientes [...] Aquí lo que pasa es que estás mucho más limitado, claro. No es tan *natural* o tan *relajada* como a uno le gustaría que fuera (T2).

En los call center, sin embargo, existen “límites” que una organización racionalizada ejerce contra tal ajuste, que implicaría por ejemplo acelerar el ritmo de la conversación o interrumpirla súbitamente (si una persona se retrasa al buscar su DNI). Estos se distinguen igualmente en muchos de los protocolos y pautas conversacionales que la empresa exige: realizar preguntas obligatorias, nombrar el apellido del interlocutor un número acordado de veces o no hacer repetir ninguna información que ya ha mencionado (para cumplir el criterio de “escucha atenta” en las auditorías internas). Un sinfín de reglas que rompen o, al menos, tensan un orden comunicativo coherente y fluido, motivando tensiones entre los hablantes:

Hay veces que nos decían: “en todas las llamadas tenéis que ofrecer algún producto”. Y coño, si te está llamando un cliente que se está cagando en todo [...] Vodafone le ha engañado en 2.000 euros y no le ha activado nada, y ha dejado a su empresa sin línea un mes y lo que sea, y tú encima le tienes que decir “bueno y por cierto, tenemos una promoción de ADSL...”, bueno el cliente ya es que si tuviera una pistola delante te pegaba un tiro (T7).

Rigideces tales como la obligación de tratar de hacer una venta o realizar preguntas que ya han sido respondidas producen nudos en la conversación a la vez que desproveen a los agentes del margen de acción que requiere deshacerlos. “Tenemos que decir al menos tres veces gracias en una conversación de un minuto y medio” (T3), plantea con sorpresa Nerea. Sin embargo, como dice a continuación, “te valoran que no hables mecánicamente, que seas fluido” (T3), subrayando el carácter contradictorio de esas “demandas dramatúrgicas” (Freund, 1998). En última instancia, las propias exigencias de la rutinización y racionalización de la actividad, que fomenta la intensificación del trabajo, tiene el efecto de desnaturalizar la materia prima que se emplea

en la “producción”, esto es, los afectos que mueven y sostienen las conversaciones. Así, en la medida en la que el uso de fórmulas preestablecidas genera un habla impersonal, poco espontánea y, hasta cierto punto inverosímil, dentro de ese orden comunicativo en sí mismo frágil e inestable, los teleoperadores se ven forzados en producir confianza, naturalidad y atención, lo que no resulta sencillo considerando el agotamiento que suponen recursividad y monotonía de los encuentros a lo largo de la jornada. Alex, se sincera:

Mira, llevo 6 horas aquí delante de la pantalla. Hoy es jueves, estoy un poco cansadete, quiero comer, yo que sé, llevo con esta señora hablando media hora... pues es que ya tampoco puedo ser más simpático (T7).

La desnaturalización y despersonalización que fomenta rutinizar las formas de habla resuelve la dificultad por definir e interpretar la situación social del encuentro, motivada por la distancia y el anonimato, con el crecimiento de suspicacias y recelos sobre los intereses velados de las empresas, de los que una miríada de voces anónimas son portavoces. El marco de cordialidad queda expuesto a múltiples fracturas, haciendo que el “intercambio entre desconocidos” o el “trato servil” (claves que en principio permitirían leer la situación) derive a una “confrontación abierta de intereses”. De esta manera, las lógicas de interacción que hemos descrito como “soberanía mítica”, “transacción funcional” y “trato moralizante”, corren el riesgo de bloquearse. En la medida en la que el cliente no recibe el trato atento y personalizado que “merece”, la llamada dejar de ser eficaz (demasiado larga o demasiado rápida) y la calidez moralizante se reduce a robóticas muestras de cortesía, la tensión en el orden comunicativo puede crecer hasta clausurarlo con el fin de la llamada o la explosión en diversos tipos de agresión. En otras palabras, las tensiones comunicativas desplazan la conflictividad que entrañan las diversas formas de reconocimiento (más o menos igualitarias) a la violencia, que termina por cancelarlas.

De este modo, las demandas dramáticas exponen a los teleoperadores a una situación contradictoria en el desempeño de su trabajo: por un lado, requieren promover atención, confianza y naturalidad en las conversaciones para lograr los objetivos laborales (y reducir la conflictividad), por otro, esos mismos objetivos, junto a las normas y rutinización que marca la gerencia, tensa y limita tales condiciones comunicativas. Ante tal escenario, los agentes desarrollan y ponen en práctica habilidades y técnicas que, más o menos apegadas a las directrices de la empresa, les ayudan a desenvolverse. En la medida en las que estas destrezas –“técnicas psicobucles” como les denominaba Armando (TCM1)– implican fundamentalmente una gestión emocional que se asienta en formas de escucha y un uso modulado de la voz, es importante *destacar su dimensión afectiva y corporal*. En este punto resulta de especial utilidad recoger la lectura *Merleau-pontiana* que Nick Crossley (1995) ha realizado de *Relations in Public* de Go-

ffman (1972), según la cual los sujetos utilizan “técnicas corporales” para ajustarse al orden práctico y moral que configura (y es configurado a través de) sus encuentros en público<sup>249</sup>. De esta manera, dichas técnicas son empleadas en el intercambio práctico de información con el entorno y otros sujetos, lo que, subraya Crossley siguiendo a Goffman, permite afrontar y eludir riesgos interactivos, rebajando así la vulnerabilidad que se experimenta en el “umwelt” o campo perceptivo en torno al individuo (Crossley, 1995: 140). Un ejemplo de ello nos lo presenta Ramiro, que ante la obligación de preguntar a sus asegurados si están dentro de un garaje (incluso cuando el interlocutor ya lo ha aclarado, lo que genera molestias), traza estrategias para evitar redundancias en la conversación:

Para no *sentirte ridículo* día tras día, pues hay maneras como de tal. Y yo, por ejemplo, la manera que hago es: lo primero que pregunto es si está dentro de un garaje para así ya no darle tiempo para que él me diga (T4).

La experiencia de “ridiculez” remite precisamente a esa vulnerabilidad o amenaza interactiva sobre la imagen que los sujetos proyectan, una vivencia de disonancia que tratan de reducir. En el mismo sentido, Luis Miguel afirma: “necesitas muchos recursos psicológicos para poder manejar sin que el otro se sienta violento de que le estás acelerando” (TCM3), es decir, técnicas de desenvoltura que aminoren la molestia que las directrices organizativas puedan ocasionar al interlocutor.

De entre las diferentes destrezas que señalan, los entrevistados destacan la importancia del establecimiento de relaciones de empatía, que previamente hemos asociado a la lógica interactiva de “trato moralizante”.

“¿Se encuentra usted bien?” es lo primero que has de decir, si es para ti o para otra persona, le vas a ayudar, le estas ayudando, te está pidiendo ayuda. Entonces creo que se aprende así, a base de empatizar sobre todo con las personas (TCM5)

La empatía como “capacidad para identificarse con el otro” se ve como una instancia moral en el trato entre personas o una disposición vinculada al ofrecimiento de servicios (particularmente en las funciones de asistencia). Cómo enfatiza Alex: “siempre pienso que esto le puede pasar a cualquiera de mis familiares” (T7). De forma similar, Luis Miguel, remarca la dimensión afectiva del telemarketing figurándola como un encuentro positivo:

---

<sup>249</sup> Siguiendo a autores como Williams y Bendelow (1998) cabe considerar los medios de manejo y expresión emocional, mediante las cuales los sujetos se implican y maniobran prácticamente en la interacción social, como parte de dichas técnicas corporales o, dicho de otro modo, de una corporalidad tecnificada.



Empezar cada nueva relación por teléfono es como una relación humana o incluso amorosa. Es como un esfuerzo por conocer con quién hablas, por ceder una parte de ti para ver, para negociar con el otro. Porque en una relación erótica, en general, pero en este caso también... y se supone que es más *eros* que de odio, más de gusto o afectividad (TCM3).

No obstante, el ofrecimiento o entrega que rodea a ese “dar una parte de ti” cifra un segundo uso de la empatía como “mecanismo de adaptación y sometimiento a los intereses del otro”. En esa dirección, para Lourdes hacer bien su trabajo implica “ser un buen actor [...] En el sentido de que te sientas capacitado de ser la persona que la otra persona que te está escuchando quiere que seas” (T8). Enmarcado en la lógica del “servilismo-soberanía” toma forma una subjetividad que en su desenvoltura y naturalidad se adapta a la situación, cuya voz aparece siempre en calma y cordial, dulce y pacífica. No es ansiosa ni tiene miedo, no está angustiada por vender ni te agrade de vuelta o llora si se le insulta. La empatía, al menos en parte, no refiere a una voz humana con la que dialogar simétricamente (punto a partir del cual se desdibuja la primera acepción de empatía) sino a una entidad idealizada que siempre sonríe y dulcifica con educación el enfado o la impotencia del cliente. En esta línea aparecen técnicas concretas de modulación del tono de habla (“atento”, “cálido”) y de uso del lenguaje (“positivo”, “educado”) que las empresas promueven:

Tono cálido, receptivo, voz clara, normal, que se alimenta de técnica vocal y de los giros, de las palabras positivas. No de las palabras insecto [...] que pueden generar un conflicto en la conversación: “Problema” nunca existe, siempre hay “incidencias”, por ejemplo. Si tú dices “problema” tú ya estás generando un problema y el otro dice: “ah, pues hay un problema” (TCM3).

El último comentario citado de Lourdes (T8) alumbraba por otro lado un nuevo pliegue o ambivalencia en el uso de la empatía, asociado a “ser un buen actor”. Sea una disposición a identificarse con los sentimientos del interlocutor, sea una subordinación a sus deseos, representar un trato empático es comúnmente entendido como una estrategia de persuasión que, según numerosos comentarios, puede ser “utilizada” discriminadamente para lograr las metas laborales:

Yo incitaba y animaba a los chicos a que realmente consiguieran esa empatía mediante cualquier tipo de conversación. Me da igual que hables del tiempo, que hables de animales, que hables de las casas, que hables de lo que sea. Me da igual, pero crea ese nexo (TCM1).

Este coordinador alude a técnicas de producción de empatía mediante la selección de temas de conversación de interés para los interlocutores. Se trata por tanto de una “empatía instrumental”, tal y como la ha denominado Korczynski (2005), un medio por el cual los vendedores tratan de desenvolverse en la contradictoria relación de intereses entre las empresas y sus clientes,

re-encantando y construyendo confianza a través de la enfatización y mitificación de la soberanía del cliente. La posibilidad de incitar una disposición a la empatía o un nexo afectivo con los interlocutores (con mayor o menor autonomía de la gerencia) pone de relieve una ambivalencia en el sentido que se le confiere a estos sentimientos. Por un lado, se entiende como una vocación *autotélica* y espontánea al encuentro con el otro, a ponerse en el lugar de sus intereses y deseos, como ejemplifica Lourdes:

Yo en eso [vender indiscriminadamente] no me veía *capacitada*, porque yo empatico mucho con la gente. Entonces, a mí me empiezan a contar cosas, y a lo mejor les dices... *Es lo suyo ¿no? que empatices, pero que no te afecte realmente*. Pero a mí sí me afecta. A mí me afecta, el hecho de que una persona te esté diciendo que tiene una cosa, que tiene ese precio, o que le llega a tal velocidad, que tiene tal con la llamada... Y tú le vas a vender algo que es peor, y se lo tienes que vender. Y en muchas ocasiones he pasado a lo mejor de hacer la venta, cuando ya la tenía, porque he dicho “es que no puedo hacer esto a esta persona, es que me cae bien, es que es agradable” (T8).

Lourdes se ve “afectada” espontáneamente por su propia emocionalidad, es algo que en cierto modo domina su acción. Asimismo puede señalar cuál es el orden normativo sobre la experiencia de la empatía: “lo suyo es que empatices pero que no te afecte realmente”. Se trata, como ella misma expresa, de algo intrínseco a la “capacidad” para vender, un sentimiento de empatía que puede ser manejado, incitado o limitado, en contraposición del “afecto” inmanejable. Las alusiones a la capacidad para modular la conexión afectiva con los interlocutores son numerosas: “Al principio hay algunos que empatizan mucho, demasiado, se ponen tristes porque: “no... ay... pobre tal”. Hay que empatizar *hasta cierto punto*” (T5). Como muestra Luz, es frecuente que se represente la gestión emocional de la empatía como la demarcación de un límite, efecto de un distanciamiento. Esta desconexión, que entrañaría la ruptura de la identificación con el otro (y en parte con uno mismo), es una de las estrategias características de alivio y manejo del estrés. De manera defensiva el yo se cierra sobre sí mismo y trata de no ser arrastrado por los afectos que el encuentro produce. Una distancia que Luz figura con la imagen de un “muro”:

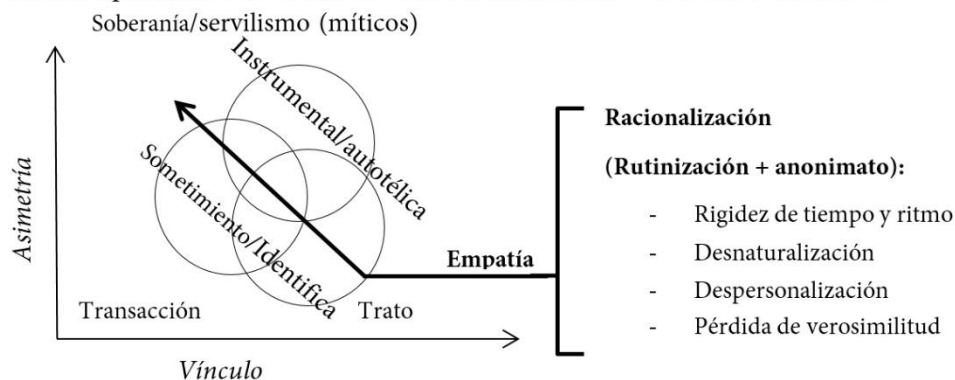
En un departamento de emergencias al fin y al cabo la gente te llama estresada. O pones un muro entre su estrés o el tuyo o te lo transmite completamente. Y tú le puedes transmitir el estrés al asegurado también que eso ocurre. Entonces siempre y cuando sepas delimitar bien una cosa de la otra yo creo que se puede hacer tranquilamente. Ya te digo que no es un departamento de reclamaciones ni es... En fin, es estresante porque la gente está estresada, te llama estresada y es gente que no tiene firme control sobre sus nervios y te grita, te insulta, te llama de todo, te cuelga (T5).

A pesar de que la empatía con los interlocutores (su sufrimiento y sus deseos) despierta sentimientos de ansiedad y frustración, al mismo tiempo puede conferir al trabajo un sentido positivo y valioso, devolviendo al trabajador una imagen de sí mismo estimable y reforzada. Al mismo tiempo, articula un espacio de conflicto con respecto a la empresa y sus intereses, comúnmente entendidos como cínicos e insolidarios.

Como resume el Gráfico 18, el proceso de racionalización e intensificación del trabajo de atención al cliente, que supone su mercantilización y que se materializa en la rutinización de las actividades productivas y el marcaje de una distancia comunicativa tiene por efecto un condicionamiento del orden y las lógicas de interacción entre agentes y sus interlocutores. Más concretamente, impone y hace más rígidos el tiempo y los ritmos de las conversaciones, desnaturaliza las formas de habla y los afectos, despersonaliza el trato y menoscaba la verosimilitud del rol del teleoperador, de manera que el orden interactivo se vuelve más frágil e inestable, esto es, resulta más difícil interpretarlo y se desliza más fácilmente a su cancelación. Esto determina el modo en el que se actualizan las tres lógicas de interacción con las que hemos asociado los encuentros de atención al público (más o menos simétricos y vinculados afectivamente). Así, la racionalización del trabajo dificulta el “trato moralizante”, desplazando el repertorio de acción posible a los modelos que hemos denominado “soberanía mítica” y “transacción funcional”. Dicho de otro modo: la repetición, el anonimato y la falta de flexibilidad dificultan que los participantes se identifiquen como personas; o de manera más general: la mercantilización de la relación entorpece su empatía y solidaridad. Más allá, las condiciones comunicativas tensan en tal medida la interacción que tienden a bloquear la comunicación en sí misma. Como se decía más arriba, si los encuentros promueven en principio una clave interpretativa de la situación basada en el “trato entre extraños”, que en nuestra sociedad suele regirse por normas de cordialidad, las condiciones de la comunicación tienden a imponer la clave de “conflictos de intereses”, que con facilidad termina estallando en el enfrentamiento abierto y el uso de la violencia verbal.

**Gráfico 15. Efecto de la racionalización del trabajo en el trato al cliente (empatía)**

Clave interpretativa de la situación: Trato entre extraños → Conflicto de intereses



Fuente: Elaboración propia

El proceso que acabamos de describir afecta al modo en el que se dan las relaciones de reconocimiento entre agentes e interlocutores. La racionalización del trabajo, por una parte, dificulta la creación de un vínculo afectivo que otorgue solidez, aliente la identificación mutua e impida gestos de menosprecio; por otra, aumenta la asimetría, fomentando un modelo normativo en el que el empleado debe plegarse a los deseos del cliente y las reglas de la organización (a pesar de lo cual los empleados tratan de remediarlo con estrategias de igualación). Asimismo, la fragilidad e inestabilidad del orden interactivo plagan los encuentros y sus reconocimientos de tensiones, amenazas y contradicciones, lo que en última instancia, promueve experiencias de estrés, molestia y sufrimiento. Ello se refleja a la perfección en cómo se experimenta la empatía, que pueden ser entendida como una forma igualitaria de reconocimiento. Si inicialmente, la esta habilita una desenvoltura comunicativa satisfactoria basada en una posible identificación de los afectos, deseos e intereses, los requerimientos que los agentes deben cumplir y las condiciones de la interacción (en los que median, recordemos, un historial de interacciones previas y representaciones estereotipadas por parte de los participantes) conllevan a que la propia empatía sea utilizada como un medio de obtención de las metas laborales (un instrumento susceptible de ser “manejado”), lo que contradice su vivencia como fin en sí mismo. Al tiempo, el modelo normativo que marcan los call center fuerza un sentido de empatía centrado en la capacidad para adaptarse y plegarse a los deseos del cliente, haciéndole sentir una buena experiencia, es decir, un modelo de “empatía” que esconde una relación de sometimiento que contradice su sentido como vínculo igualitario. La racionalización del trabajo de telemarketing, en definitiva, promueve y rutiniza un modelo de comportamiento que expone a los trabajos a “demandas dramáticas contradictorias” y dificulta la experiencia espontánea en el encuentro con el otro, lo que supone el empobrecimiento del vínculo afectivo e incrementa la asimetría en las relaciones de reconocimiento que se dan. Relaciones de reconocimiento que, como se acaba de

ver, se sostienen en una base extraordinariamente inestable, expuestas a continuas tensiones que las tambalean y amenazan que su existencia se disuelva y precipite en formas de violencia.

\* \* \*

El encuentro entre teleoperadores y sus interlocutores no se define únicamente en el propio momento de la interacción pues, como en toda situación social, los sujetos acceden a esta con marcos de interpretación, percepción y acción que se sedimentan a través de interacciones previas (Goffman, 2006). Es preciso hacer un último apunte al respecto. Como ya se ha adelantado, sobre las situaciones que se están tratando se proyecta con insistencia el reflejo de una *imagen pública degradada*<sup>250</sup>, la de los teleoperadores como apariciones irruptoras e insidiosas: los “pesados de turno”, los que “llaman a la hora de la siesta” o “ese teleoperador insensible que te responde como un robot cuando le llamas en busca de soluciones”.

El deterioro de la imagen pública de los teleoperadores y su efecto en el modo en el que los interlocutores afrontan su encuentro con ellos está asociado, por una parte, a los intereses lucrativos de grandes empresas y entidades (bancos, operadoras de telecomunicaciones, aseguradoras...), muchas veces con una fama controvertida (ligadas a escándalos, fraudes, procesos de privatización y abusos laborales) y cuyo contacto con la sociedad se figura impersonal, frío y utilitario<sup>251</sup>. Esta fama ha calado sobre el ámbito profesional del telemarketing frecuentemente representado como la expresión de un “capital impaciente e insaciable”<sup>252</sup>. Por otra parte, se asocia a situaciones prácticas frustrantes y tensas (muy frecuentes, tal y como se ha visto) que muchas personas han experimentado en el pasado. En tercer lugar se relaciona con las subjetividades desprestigiadas de sus empleados (recordemos: feminizados, etnificados y enclasados)

---

<sup>250</sup> Lo aquí presentado seguiría la teoría de Goffman (2012) sobre la estigmatización, aunque no en todo sus puntos, pues la identidad del teleoperador (así como su degradación) es mucho más efímera que la que los casos habituales que él trata: personas con deformaciones, defectos del carácter, homosexualidad, desempleo, razas, religiones... que acompañan a la persona allá donde vaya y la engloban. El tipo de estigma de esta profesión se activa tan solo en la interacción por teléfono cuando está trabajando, como una reverberación lejana.

<sup>251</sup> Paradójicamente, la reputación de empresas como bancos o grupos de telecomunicaciones que empobrece la puesta en escena de los teleoperadores es aprovechada por los empleados de consultoría para distinguirse a través de procesos de identificación y estrategias de visibilización.

<sup>252</sup> Es imposible entender la imagen pública de los teleoperadores sin aludir a la expansión del sector del telemarketing y el diseño y organización del trabajo en él. Como comentaba un cargo de estructura:

El problema es que en el sector hay gente que se mete en ello para conseguir un beneficio rápido, y empresas pequeñas de éstas que se montan rápido, que machacan bases de datos y hacen las cosas mal, con lo cual dura poco tiempo y han quemado clientes. Y al final cuando tú llegas a esos clientes, pues te encuentras con el desánimo (TCM6).

así como con el carácter devaluado de la actividad que realizan, que “podría hacer cualquiera”, y en la que “lo único que tienes que hacer es hablar”. Esta opinión cala entre los propios empleados que, como Enrique (T1), hablan de su profesión como “un trabajo guarro” o “típico de inmigrantes”. En este último punto se aprecia, como indican muchos los entrevistados, la centralidad que el componente étnico ha adquirido en la última década a la hora de determinar el trato que se recibe. Dice Lourdes, por ejemplo:

- La verdad es que en este último año lo que es ser un teleoperador español te beneficia mucho.
- TE BENEFICIA. ANDA, ¿POR QUÉ?
- Pues porque *la mayoría de los... fraudes...* o la gente ya no se fía de escuchar una voz sudamericana (T8).

La primera expresión de Lourdes (un lapsus políticamente incorrecto que trata de reencauzar) nos pone sobre la pista de la recurrente asociación de los acentos extranjeros, y particularmente sudamericanos, con casos de fraudes, y con la oferta de un peor servicio. Las referencias al respecto son frecuentes en las entrevistas: “Me entra una persona y me dice: “¡Joder, por fin un español! ¡Que estoy harto de hablar con latinoamericanos!” [...] Yo me he encontrado muchas veces *lo de los latinoamericanos*” (T7); comenta jocoso Alex, el cual paradójicamente nació en un país del este de Europa<sup>253</sup>.

En última instancia el entramado de prejuicios racistas sobre el que se monta esta combinación de imágenes pone de relieve el modo en el que *la interacción telefónica actualiza ejes de valoración y ordenación sociales* que van a orientar el juego de posiciones y de alturas que se ponen en práctica<sup>254</sup>. Muchos de los conflictos entre agentes y sus interlocutores se conjugarán así a partir de ejes de desigualdad social (género, etnia y clase, fundamentalmente) re-actualizando de ese modo formas ritualizadas o estereotípicas de servilismo. No es casual que los agentes asignen un trato de desprecio a personas “muy pedantes”, “listillos” o “prepotentes”, que utilizan las conversaciones para “demostrar” su superioridad frente a los teleoperadores:

Por ejemplo, era un ingeniero de no sé qué. [...] Y empieza a hablar en un lenguaje super técnico, y yo no le entendía. [...] Y yo “perdone, pero es que no le estoy entendiendo”. “Ah, ¿es que no en-

<sup>253</sup> La mala imagen de los teleoperadores con acento sudamericano está relacionado con la deslocalización de muchas plataformas a Estados de América central y del sur y a las condiciones laborales de estas (apartado 4. 2. a). El deterioro de la imagen ha sido tan acentuado que numerosos call center han efectuado un proceso inverso de “re-localización”.

<sup>254</sup> La propia Lourdes reiteraba una representación estereotipada de agentes latinoamericanos: Mirabas, a lo mejor, pedías el DNI para entrar en la cita, y eran ventas desde Perú. Y decías: “Es que este no se ha enterado de la misa, la media”. Que sí, que se lo habrán dicho todo, pero como lo dicen todo tan rápido y todo tan así, tan... encantador, tan engatusador... (T8).

tiendes de esto?”. “Hombre, pues entiendo... Estoy vendiéndole un ADSL, no me he dedicado a estudiar esto, sólo estoy vendiendo un ADSL (T6).

Nerea (T3) alude en esta dirección a una anécdota que recuerda como particularmente dolorosa. Tratando con un asegurado cuyo coche (“un Jaguar”, subraya) había dejado de funcionar en medio de la carretera, debía avisarle que la aseguradora solo se haría cargo del desplazamiento aun único destino. Ante eso el asegurado respondía:

“Mire, señorita, una cosa le digo. No sé cuánto dinero tengo en efectivo ahora mismo encima, con lo que se puede imaginar lo que tengo en el banco. Así que usted, con la mierda que gana, no me va a decir a mí lo que tengo o no tengo que hacer” (T3).

Ante la dificultad de localizar el punto exacto donde se encontraba el automóvil, recuerda Nerea, el señor respondía a su queja haciéndola responsable a ella de esa situación: “búscate otro trabajo mejor o haber estudiado”. En comparación con los insultos cotidianos, la entrevistada recordaba ese caso cómo particularmente duro: “Hay días que te pillan más *baja* o simplemente te dan más fuerte”, reflexionaba. La soberbia mostrada por el asegurado ejemplifica cómo los conflictos que articulan las relaciones de reconocimiento se vertebran en ejes de desigualdad como, en este caso, la clase (la relación con los estudios y el dinero) y el género (“señorita”). La posición de subalternidad que expresa su empleo como teleoperadora, indica implícitamente la postura del conductor, está justificada por su falta de estudios (aunque Nerea de hecho es trabajadora social) y le colocan en un determinado “lugar” (inferior) en la conversación: “no debe quejarse”, “no debe que decirle qué hacer”, “es susceptible de soportar su altanería”... Al igual que en este ejemplo, muchos agentes aluden a multitud de interlocutores que “se creen *superiores*” (T6).

El efecto desestabilizador de la imposición de una imagen deteriorada, o de un juego de alturas en el que el yo queda rebajado, enfatiza hasta qué punto la imagen que los agentes tienen de sí mismos y su posición están en juego en las relaciones de reconocimiento que articulan sus encuentros. Como indica Smith (2002: 44), los efectos destructivos de la humillación consisten precisamente en la privación forzada de beneficios (como el respeto) a los que sus víctimas sienten tener un acceso legítimo.

Por ello, los agentes se ven obligados a lidiar con el “estigma” que reverbera en torno a su identidad, en primer lugar exigiéndoles un sobreesfuerzo por controlar las condiciones comunicativas y manejando la información que ofrecen de sí mismos al tiempo que despliegan estrategias de implicación y desimplicación afectiva con los roles y lógicas de interacción que ponen en práctica. En segundo lugar, mediante la adopción de narrativas justificativas que les permitan

crearse un relato de sí mismos en el que acomodarse en la posición menos vulnerable posible. Por ejemplo, aceptando el estigma como algo vinculado a un trabajo con el que no se identifican o tratando de rebatirlo. Pablo ejemplifica en el siguiente comentario el intento por zafarse de la mala imagen pública:

Cuando llaman a mi padre en casa “joder estos pesaos de *Jazztel*”, le digo: “Sí, son unos pesaos efectivamente pero por otro lado bueno, es gente que se está ganando la vida [...]”. Realmente los pesados son la empresa [...] “Éstos que no te ayudan en *na*” y digo: “hacen lo que les han dicho que hagan” y muchas veces es que no les dan nada más que cuatro cosas de formación y es que no te pueden ayudar (T2).

Junto a las tensiones que entraña la fragilidad de los encuentros de los agentes por teléfono, las amenazas de su cancelación y las demandas dramáticas contradictorias a las que los primeros se ven expuestos como efecto de la racionalización del trabajo, las relaciones de reconocimiento se ven asimismo mediadas por la degradación de la imagen de los teleoperadores. Los entrevistados identifican esta inestabilidad como un estrés que sufren de manera cotidiana y que se agudiza en una experiencia de desgaste personal físico y psíquico. En el siguiente apartado se tratará cómo este proceso de erosión aúna los efectos tanto de la sobrecarga de trabajo como del conjunto de formas de desvalorización que los trabajadores experimentan. Se comprobará además que tales efectos se manifiestan de manera diferente entre los diferentes casos estudiados.

### **3. El rozamiento de la rutina**

La humillación es un acto de destrucción. [...] En todos los casos conlleva la expulsión forzada y/o la exclusión de individuos o grupos de los roles y/o las categorías sociales con los que estos se identifican subjetivamente (Smith, 2002: 46; traducción propia).

Los teleoperadores viven una doble humillación sistemática. Por un lado, en la relación con la gerencia son “tratados como números”, como seres genéricos y desechables cuya actividad y destrezas no adquieren apenas valor en la empresa o en el mercado. De ello es reflejo el modo en el que se organiza su trabajo así como el déficit de calidez afectiva que existe en su relación con la gerencia, que muchos experimentan como una falta orgánica de valoración y gratitud. Por otro lado, y como efecto de la degradación de la actividad de teleoperación, están expuestos



a una posición frágil en los encuentros que implica su trabajo, propiciada por la inestabilidad de las condiciones comunicativas, unos requerimientos contradictorios en el rol que deben desempeñar (generalmente subordinado a los interlocutores) y la imposición de una imagen social estigmatizada. En consecuencia, su vulnerabilidad toma la forma de un trato degradante por parte de las organizaciones y de amenazas a lo largo de las conversaciones que mantienen, en la que la dinámica subordinante, las tensiones y el uso de la violencia repercuten de manera constante sobre su identidad. Para que la imagen que tienen de sí mismos no se vea degradada, deben hacer esfuerzos mediante estrategias de implicación y desimplicación afectiva, incitando la empatía (más o menos instrumentalizada) al tiempo que utilizan mecanismos defensivos y de evasión. En última instancia, ello implica un “trabajo emocional” para preservar y restaurar la “altura” que es rebajada de manera cotidiana en las relaciones de reconocimiento que se ponen en juego, preservando un valor y una coherencia en la imagen que tienen de ellos mismos y que proyectan. El modo en el que la imagen personal es subsidiaria del reconocimiento que se obtiene en y por el trabajo se aprecia en el siguiente comentario:

A lo mejor llevo unos días *superbaja de moral* porque te entran llamadas malas, porque no resuelves, porque estás todo el rato peleándote con el cliente... Pero llegas tú que eres mi coordinador y de repente me dices, yo que sé, pues: “esta última llamada la has bordado, te ha puesto un diez, no sé qué” ya es que es como buf, *te subes* [...] sube mucho la autoestima (T9).

Cuando los agentes hablan de los efectos de su actividad laboral y, particularmente, de la sobrecarga de trabajo, se alude a un agotamiento que es tanto físico como psicológico. Además, como se aprecia en el anterior fragmento, cuando se comentan cuestiones vinculadas a la valoración que los empleados obtienen, con frecuencia se hace referencia a la experiencia de sentirse “bajos de moral”, a eventuales “bajones” y a estados generales de desánimo, como si el menoscabo de su imagen personal se siguiera de una merma en la energía física, psíquica y motivacional con la que encaran sus días. Se aprecia cómo la metáfora de la altura se erige como una “orientación” fundamental en el vínculo entre relaciones de estatus y estados anímicos<sup>255</sup>. Yollanda cuenta:

Hay cosas que te cansan, que *te queman*... El saber que está mal y nadie lo arregla nunca y mil cosas, pues son cosas que te van quemando. Te queman, te queman. Y el problema es que te vas quemando. Y llega un punto y ya está, ya dices “no puedo más”. [...] Hombre, en alguna época he

---

<sup>255</sup> Junto a la metáfora de la “altitud”, y en estrecha relación, encontramos un campo semántico en torno al deterioro material, con expresiones relacionadas con combustión, el desgaste o la erosión, en tanto que, podría decirse, “desnivelación” y “rebajamiento” de la altura.

dicho eso. “Estoy ya muy cansada. No quiero”. Y hay veces, he tenido una época que es que no quiero ir, no quiero ir a trabajar, es que no quiero ir. No me apetece nada (T6).

Más adelante, continúa:

[Me afecta] mentalmente. De ánimo. A veces, incluso te afecta al ánimo. No es que te vayas a deprimir por eso precisamente. Pero hay días que te afecta al ánimo. [...] Dices “¿Qué soy?” “¿Qué soy aquí? Tú, me gritas. Tú me dices “no sé qué”. Tú prefieres a éste. Encima, viene el cliente, me grita también. ¿Y qué soy aquí? ¿Qué soy? ¿La última mierda? ¿Qué soy? Entonces, sí que te puede generar un poco bajarte la moral ese día (T6).

El fragmento describe a la perfección el modo en que los problemas que encuentra en su trabajo (gritos de los coordinadores, favoritismos en las evaluaciones, insultos por parte de los clientes...) le confrontan con un cuestionamiento de sí misma: “¿Qué soy?”. La pregunta reduce, en primer lugar, su estatus a una entidad no humanizada (frente al “quién”). La reiteración del modo interrogante expresa el pulso entre un cuestionamiento constante y una afirmación defensiva del yo. Una negación, o al menos una dilación, en aceptar la imagen desvalorizada, en ser “la última mierda”: “¿La última mierda?”.

*La posición de vulnerabilidad, encarnada en la relación con la gerencia y los interlocutores, se va aguilatando en un desgaste que de manera general es vinculado al “cansancio”, al “estrés” y al “queme”, esto es, a un estado de desmoralización y desmotivación en torno al trabajo que se va gradualmente haciéndose cuerpo. “Se van volviendo más apáticos [...] Se nota el que está muy quemado porque tiene un tono muy lineal” (T5), comenta Luz. Al igual que Yolanda, son muchos los que narran temporadas en las que les resulta difícil encontrar estímulo para ir al trabajo:*

Son un cúmulo de cosas que te aburre, te cansan, y no quieres... Atiendes mal, si tienes una venta, lo cuentas con una desgana que el cliente obviamente no lo quiere [...]. Me suspendieron de empleo y sueldo, porque llegué en un mes como... seis o siete veces tarde. Y tarde, pues te digo yo, de media hora a una hora, sí. De no querer levantarme por la mañana (T7).

Así, como expresaba Laura más arriba (T9), el reconocimiento puede ser una fuente de orgullo personal en la que la imagen que componemos de nosotros mismos se ve reforzada, lo que, en el contexto laboral se vincula generalmente con la satisfacción, motivación e identificación con la actividad que se realiza. En telemarketing sin embargo esa circulación de sentido se ve eventualmente interrumpida. Ahora bien, frente a las teorías más drásticas sobre la alienación en los trabajos de servicios de cara al público –que sitúan en el trabajo emocional realizado ante la clientela el factor clave de esta interrupción, entendida como una desconexión con el yo auténtico derivado del control sobre la personalidad por parte de la gerencia y la mercantilización,

(Hochschild, 1983; Fleming, 2009; Totterdell y Holman, 2003)–, es preciso tener en cuentas más dimensiones, entre las que el componente afectivo de la labor es uno de los elementos. De hecho, muy al contrario, para muchos una labor con un alto componente emocional, como la vinculación empática con los interlocutores, se encuentra entre las fuertes de sentido de su trabajo y la motivación. Al mismo tiempo y contradictoriamente, el manejo y la interrupción de esta vinculación es una clave de las estrategias de afrontamiento y reposo, en la dirección que proponen autores como Liedner (1993), Bolton (2000) o Ekman (2013)<sup>256</sup>. El trabajo emocional sería así algo que expone a riesgos la identidad personal, pero también un cauce para reforzarla, sea mediante estrategias de vinculación como de desvinculación.

Las consecuencias de las tensiones del reconocimiento deben ser entendidas en definitiva como el efecto de conjunto de una malla de relaciones y corrientes prácticas que entraña su actividad: una resonancia general derivada del trato que reciben en el trabajo sumado a un sinfín de condiciones que rodean a su experiencia cotidiana. Desde la poca calidad de las sillas o del material informático hasta los bajos salarios son experimentados como una falta de valoración por parte de sus organizaciones, al igual que el trato despótico de un cliente solo resulta ofensivo como componente de una hilera de conversaciones tirantes mantenidas a lo largo de las horas, semanas, meses o años. En este punto, así como la sobrecarga se condensa y acumula a lo largo del tiempo en estados de agotamiento, *el carácter “sistemático” del efecto de las relaciones de reconocimiento sobre los agentes está asociado con la dimensión temporal como una variable crucial en aspectos como la monotonía, la recursividad y la persistencia*. Nerea, que lleva un año y medio, subraya este aspecto al hablar de sus compañeros:

Yo creo que le parece estresante sobre todo a gente que lleva mucho más tiempo que yo. Porque es un trabajo que al final te va quemando. O sea que es super monótono. Y porque claro, al final, el tema este, creo que sobre todo... Porque la gente, de lo que más se queja es eso, del tema este de las ambivalencias que te comentaba, en la empresa. Entonces, la gente, en general, yo creo que está muy angustiada y muy... más estresada, quizás, por ese tema [en referencia a la diferencia entre los discursos humanistas de la empresa y sus prácticas] (T3).

Como se ha insistido en numerosas ocasiones hasta aquí, la actividad rutinizada de los teleoperadores y su alta recursividad fomentan una experiencia altamente monótona y repetitiva: los

---

<sup>256</sup> Resulta significativo que a excepción de Eva (T10) ningún entrevistado tematice la falta de honestidad o autenticidad que implica muchas veces el telemarketing como algo que genere disonancias o molestias, así como tampoco como un problema ético. Cuando se dan casos en los que los interlocutores salen perjudicados se responsabiliza a las empresas y sus requerimientos, a los “malos” teleoperadores o a los propios clientes cuando merecen un escarmiento.

gestos productivos son muy similares y deben repetirse una y otra vez, lo que es caracterizado como algo aburrido: “El repetir constantemente lo mismo me agota, es aburridísimo. Quiero decir, no llegas a más, ni siquiera tienes que pensar, es como... blabla bla bla” (T10). La rutinización de la actividad no solo conglera los aspectos negativos de la actividad (las tensiones de la conversación, la molestias ocasionadas por la mala calidad del material, las ambivalencias de la organización...) a los que el agente se ve expuesto constantemente, sino que también conforma en sí misma un factor de degradación personal, asociado a la descualificación del trabajador. La agencia entendida como la capacidad de innovación y expresión individual se atenúan en una labor genérica y poco estimulante asociada metafóricamente con máquinas y animales<sup>257</sup>: “Es un trabajo relativamente mecánico. Si no eliges... yo, por ejemplo, he pedido que me diesen más responsabilidad, porque a mí eso de hacer todos los días lo mismo me aburre” (T5). El tedio que en principio supone la repetición adquiere además un potencial de desgaste y agotamiento personal mucho mayor cuando los ritmos de trabajos son intensificados. El aumento de la carga individual reduce la duración de las actividades, multiplica su repetición y disminuye el tiempo de descanso. Ello supone una mayor exposición, como se dijo más arriba, a las tensiones derivadas de las relaciones con la gerencia y con el público, reduciendo las condiciones para el reconocimiento mutuo y la afectividad.

Junto a la monotonía y la recursividad, la exposición al trabajo en el tiempo es una variable fundamental en la vivencia de sus efectos si seguimos los relatos de los entrevistados. En primer lugar, con respecto a la duración de la jornada laboral, y en segundo, en relación a la antigüedad como teleoperador. Afirma Ramiro: “Mira tío, esas cosas, dos días, dos semanas, un mes, dos meses, tres meses... tener ahí a alguien que te chinche así no pasa nada. Pero ya, un año, un año y medio...” (T4). Los agentes como Alex, que lleva en el sector algo más de cinco años,

---

<sup>257</sup> Es importante no esencializar los efectos negativos de las actividades rutinarias –cómo se hace en la mayor parte de estudios de ergonomía y sociología del trabajo– sin tomar en consideración las mediaciones culturales que en tales efectos se ven implicadas. Es en el marco hegemónico de la concepción moderna del trabajo como afirmación del humano frente a la naturaleza y expresión del individuo autónomo, donde una actividad rutinaria queda relegada a un elemento denigrante de las relaciones laborales, un “factor de estrés” y una vivencia tediosa. Dicho de otro modo, un trabajo repetitivo es experimentado como aburrido cuando cabe esperar y desear un trabajo no repetitivo. Otra cosa bien diferente supone la intensificación de una actividad monótona, cuyos efectos negativos sobre la salud han sido comprobados en numerosos estudios (por ej.: Johansson, 1989, Bernard, 1997).

describen un proceso gradual de agotamiento y desmotivación conforme más tiempo llevan trabajando en el sector<sup>258</sup>:

¿La evolución? Buf, aburrida. Al principio es más divertido y poco a poco va cayendo, porque es lo mismo. Por lo que varía son los planes, pero los clientes son los mismos, el ordenador es el mismo, y estás todo el día cogiendo simplemente siete horas de llamadas. Cambia un poco la cosa pero, al final... Bueno, siete horas en mi caso. Al final ya es monotonía (T7).

La espiral de desgaste que quema a los agentes describe una reacción en cadena entre los empleados que, como este mismo coordinador describía, “se extiende como un moho de negatividad” entre el equipo (TCM1). Son procesos de mimesis entre los agentes más nuevos y aquellos que llevan más años, como se aprecia en el comentario de Ramiro:

Ya no me exigía tanto. Y tampoco tenía motivación. O sea, no me sentía motivado para coger el extra que me podían dar. Y me daba igual, porque decía “claro, si he estado currando de puta madre todos estos años y me consideran igual que éste de aquí que curra una mierda [en referencia a una persona con más antigüedad], y que siempre enmarrona las cosas, pues claro...”. [...] *ya no te sientes un tonto*. Ya no te sientes un tal. Obviamente, curras pues lo necesario (T4).

Ante mecanismos disfuncionales de reconocimiento y tras el peso de los años, agentes como Ramiro se “hunden” en una espiral de desimplicación, asegurando lo mínimo para mantener el puesto.

Se aprecia en este punto cómo los procesos de desgaste habilitan un sentido de “estrés” y de “queme” que se vincula conjuntamente al efecto de la sobrecarga y de las tensiones que implican el reconocimiento en el trabajo. La intensificación y los riesgos del reconocimiento de hecho están intrínsecamente vinculados. Ello se aprecia en las propias estrategias de gestión del personal en relación con los procesos de desgaste. Por un lado, se dan maniobras de gestión emocional por parte de los cargos intermedios, que tratan de mantener la moral e implicación lo más “altas” posible, a través de políticas como refuerzos positivos o escucha de los empleados y con el fin de maximizar la productividad. Por otro, la propia estructura organizativa y los requerimientos laborales arrastran consigo dinámicas intensificadoras y desvalorizadoras. Armandó, un coordinador, nos lo recuerda:

---

<sup>258</sup> A juzgar por el trabajo de campo, el “queme” de los trabajadores se agudiza cuando la antigüedad se da en la misma empresa, lo que podría deberse, entre otros factores, a la ausencia general de promociones dentro de las organizaciones. Este dato, sin embargo, no es conclusivo y convendría ser estudiado detenidamente.

*Levantar a una persona que está quemada es un arduo trabajo y cuesta muchísimo y muchas veces cuando lo consigues, ves que al mes siguiente le van a cambiar el objetivo y sabes perfectamente que va a volver a caer en una espiral...* (TCM1).

Así, la gerencia, idealmente, debe manejar estratégicamente los niveles de exigencia y las formas de reconocimiento, lo que en palabras de Andrés se describe como una “regulación y control del estrés”, una gobernanza de las energías afectivas del colectivo:

Si quieres vender no puedes estar funcionando como una máquina sino que tienes que tener tu respiro, tu manera de trabajar; evidentemente sin caer en el extremo contrario de ser improductivo [...] Hemos visto que cuando pasamos de un determinado *umbral*, cuando pasamos ese umbral conseguimos el efecto contrario, en vez de vender más vendemos menos; con lo cual no nos interesa hacerlo. *Ese estrés se puede regular, se puede controlar*, y lo que tienes que buscar es que el objetivo final, que es conseguir clientes satisfechos, se consiga. Que consigas vender (TCM6).

Sin embargo, junto a los discursos “humanistas” como el de Andrés, abundan en las entrevistas posiciones que tienden a culpabilizar a estos trabajadores como últimos responsables de su falta de ganas e implicación en el trabajo, y pierden de vista “el umbral” al que lleva una excesiva intensificación del trabajo.

Porque tenemos un grupo de ocho, diez, doce personas en la empresa que *llevan mil años* y que no trabajan nada bien, pero están *acomodados* ya en su puesto. [...] Y sabes que, o sea, no es una falta de respeto hacia el compañero que tienes al lado, que está cobrando lo mismo que tú por coger 100 llamadas más, si no con los seis millones de parados que hay (TCM4).

Las referencias a este grupo de “quemados”, “conformistas”, “acomodados” o “vacas sagradas” son constantes entre los coordinadores, como auténticos “pesos muertos” de sus equipos, en los que bajan la productividad global y siembran la discordia. Ello forma parte de un discurso más amplio de justificación de las posiciones sociales según condiciones individuales y el mérito personal. Esta posición sigue los mismos ejes que los discursos de la “activación”, la “empleabilidad” y la “flexiseguridad”, analizados por Crespo y Serrano (2012), Serrano y otros (2012) o Crespo y otros (2009). En estos, se subrayan las cualidades morales y competencias psicosociales de los trabajadores para acceder y mantenerse en un puesto de trabajo. Se le atribuye por tanto al individuo la responsabilidad de autoasegurarse las condiciones para ser un “buen trabajador”: ser adaptable, estar disponible, tener buena voluntad, etc.

El término de “cómodo” es una metáfora perfecta –de ahí su centralidad discursiva–. Movilidad vs. inmovilidad: la metáfora sirve para defender su proyecto de movilidad social contra los que permanecen en la posición social original. Pero también fluidez vs. rigidez: adaptación continua al principio de realidad frente a los que no saben posponer las gratificaciones, a los que se fijan en el presente (Criado, 1998: 185).

Como puntualiza expresivamente José (TCM4), el hecho de no trabajar bien supone una falta de respeto frente a un tropel de trabajadores dispuestos a dar el máximo. Esta comparación entre los “antiguos” y los “nuevos” ayuda a fijar, en la perspectiva de los coordinadores y la gerencia, el marco de legitimidad desde el que responsabilizar a cualquier agente que no se implique lo suficiente.

Es por *desidia*. Tengo a gente que es *nueva* que está deseando trabajar porque son gente que viene del paro, pero además brutal, son gente con unas ganas de trabajar, de ETT... Y a gente que llevan años y años y años que si están así es *por su culpa*, porque no les ha interesado mejorar, que son la gente que trabajaba aquí, te puedes encontrar con que esa gente. [...] Y es gente que... es imposible recuperarlos. Porque es *cuestión de actitud*. Como gestionas a una persona que lleva... Y además no cree en lo que hace, con *el mínimo* que está haciendo le vale (TCM5).

El desgaste que supone la antigüedad en una empresa o en el sector es reducido en el discurso a una cuestión actitudinal, una disposición afectiva individual en la que la empresa poco puede interferir (“es imposible recuperarlos”). A pesar de tratarse de aspectos muy arraigados, como “creer en lo que uno hace”, el discurso psicologizante carga el fenómeno del desgaste de elementos volitivos individualizados e individualizadores, como si respondiera a las decisiones de un sujeto autónomo y racional (“no le ha interesado mejorar”). En contraposición, la gerencia encuentra en los nuevos trabajadores, contratados a través de Empresas de Trabajo Temporal, un perfil más productivo, dócil y maleable, debido a su mayor vulnerabilidad contractual, así como con un mayor deseo por trabajar, al menos, durante un periodo de tiempo. En definitiva, el desgaste del personal, como el estrés, entra como una variable que hay que gestionar. Comentarios de dos delegados sindicales entrevistados al respecto resultan muy esclarecedores:

- La vida útil del trabajador, y la empresa así lo piensa, está limitada. O sea, una persona no es teleoperador 20 años seguidos.
- Al trabajador, lo queman.
- Ellos piensan que un teleoperador pues como mucho, eso, tres años. Y ya después va a ser una persona que está allí...
- Queda... ellos lo llaman... además, te lo dicen así desde Recursos Humanos, queda “obsoleto para el servicio” (TCS1).

En un contexto de intensificación del trabajo, las empresas utilizan la precarización de los empleos y una elevada rotación del personal para excluir a los trabajadores cuya motivación (y productividad) es más baja con respecto a los nuevos candidatos, dispuestos a ofrecer una energía que aún no se ha diseminado en la monotonía. Los trabajadores “quemados” son, en los términos de los sindicalistas, fuerza de trabajo desgastada por un rendimiento excesivo y poco cuidadoso. En los de la gerencia, recursos obsoletos, no por falta de conocimientos o des-

trezas, sino por una carencia psicoafectiva o actitudinal necesaria para una productividad siempre creciente. La “obsolescencia” remite a un recurso que pierde valor y funcionalidad de cara en el futuro. Y así contribuye a caracterizar una fuerza de trabajo que no solo es intensamente explotada y desvalorizada hasta el agotamiento sino que también se enfrenta a dificultades para salir del encadenamiento de trabajos temporales y descualificadas. El telemarketing, en su cara menos amable, adopta la forma de un devastador sistema de extracción de los recursos psicosociales de sus agentes, agotándolos, sustrayendo su potencial valor (personal, social y económico) en el mercado laboral y encerrándolos en el gueto de un segmento precarizado. Las entrevistas muestran como la apatía y desgana acaba, de hecho, facilitando esta rotación, pues los mismos empleados tienden a incorporar el deseo de irse de la empresa:

La gente, es una opinión personal, es muy crítica, y siempre está diciendo: [con desdén] “¡Qué asco de curro! ¡Qué asco de no sé qué...!” que puede ser más real o menos real, sí, bueno. Y siempre te están comentando el tema del despido como... incluso como deseo: “¡A ver si me echan ya!” (T2)

Una exposición conjunta a la sobrecarga laboral y a las tensiones del reconocimiento puede figurarse como una erosión, efecto de un rozamiento constante y mantenido en el tiempo. Se trata de esa combustión lenta a la que hace referencia el anglicismo “burnout”, que se ha difundido como tecnicismo y diagnóstico médico (especialmente en países de habla no inglesa) desde que en los años 70 lo planteara Freudenberg (1974) y es comúnmente identificado con el agotamiento emocional, despersonalización y realización disminuida, y asociado al trabajo de servicios y a la flexibilización del trabajo (Schaufeli *et al.*, 2008).

La socialización en telemarketing fue descrita en el apartado 5. IV como un “acomodo” más o menos “tenso” según las inercias que acompañaban los itinerarios sociales de los trabajadores. La menor intensidad y ubicuidad de los mecanismos y rituales, la débil cualificación, la disparidad de perfiles de contratados y la menor cohesión social confieren menor eficacia a las estrategias gerenciales de socialización. En consecuencia, los agentes rara vez se identifican con las empresas, la profesión y su endeble proyecto de identidad. Ello no contradice que encuentren el trabajo “cómodo”, particularmente debido al poco agotamiento físico que supone, las jornadas reducidas y los incentivos económicos. Así, mientras algunas inercias sociales encuentran un ajuste más fluido en el modelo normativo que prescriben los call center, otras hacen al sujeto revolverse contra la posición que ocupan y contra sí mismos en un atenazamiento y desgaste personal, lo que se hace particularmente presente en las proyecciones de futuro que los entrevistados hacen. Estas diferentes formas de ajuste y desajuste inercial son una clave fundamental



para entender las diferentes experiencias de desgaste en la exposición al trabajo como teleoperador.

Junto a la antigüedad en el sector, dos fueron las variables de las inercias sociales que se señalaron como más influyentes en el proceso de acomodación: el género y la trayectoria de clase y proximidad a lo escolar. Tanto las mujeres como las personas procedentes de familias de clases populares y con trayectorias menos cualificantes muestran una tendencia a acomodarse mejor, o de manera menos tensa, a las corrientes prácticas y disposicionales que entraña el perfil del teleoperador. Por su parte, los hombres y, sobre todo, las personas con estudios universitarios procedentes de familias de clases medias, experimentan la teleoperación con mayor frustración, al no poder dedicarse a su “verdadera” profesión. Su día a día tiende a ser vivido como un atasco o desajuste continuos en aspectos como las relaciones con la organización, el trato con los clientes o las condiciones materiales del trabajo; tensión que se va atenazando y profundizando con el paso de los años y el aminoramiento de las perspectivas de cambio. Santamaría (2009: 353) afirma al respecto:

La desconexión entre la formación recibida y los empleos por los que están pasando, agudiza más si cabe la infravalorización de los empleos que realizan. Pero la precarización es aún mayor, no sólo cuando el trabajo que se realiza está por debajo de la cualificación que se tiene, sino cuando además está por debajo de las expectativas e intereses que se han puesto en lo laboral; expectativas que no tienen que ver únicamente con el ejercicio de una profesión, sino también con las expectativas de vida, de una vida desahogada y no dependiente.

Las formas de desvalorización que hemos visto, derivadas en parte de la descualificación del trabajo, insisten con especial aspereza en la mortificación que supone que un sujeto se encuentre perpetuamente “fuera de lugar” y que su entorno no le devuelva el reflejo de sí que esperaría o desearía encontrar. Poniendo de relieve una disonancia de clase, Enrique ejemplifica en su discurso esta tensión en el siguiente comentario: “te están llamando gente que te está insultando, gente que no sabe hacer ni la o con un canuto, de pueblo... pues tío eso te deja... psicológicamente te destroza” (T1). En casos como este, la humillación recorre, podría decirse, una mayor “caída” desde el estatus con el que el individuo se identifica y su potencial destructor es, en principio, mayor (Smith, 2002). La imagen que uno tiene de sí corre el riesgo de desgarrarse en lo que Bourdieu denominó como “histéresis de habitus”, una dislocación que queda bien reflejado en un comentario ya citado:

Estás haciendo un trabajo que es totalmente... que hasta lo podría hacer un ordenador [...] son trabajos realmente inútiles, repetitivos, de mierda; que dices: “Joder, si no tengo nada, todavía... pero los chavales que estamos formados...” es una desesperación o una indignación de decir:

“¿Cómo es posible que esté haciendo yo esto?” [...] Creo que soy un tío que podría aportar muchísimo en una ONG, incluso para el Gobierno (T1).

No sería de extrañar que los varones y personas con estudios universitarios procedentes de familias de clases medias dejaran los puestos de trabajo en call center más rápidamente o con mayor frecuencia<sup>259</sup>. Como numerosos estudios han mostrado, sus itinerarios en el mercado laboral asume la forma de “aproximaciones sucesivas” y tanteos (Galland, 1997), por lo que los momentos de decaimiento serían frecuentemente seguidos de abandonos, al menos temporales, de sus empleos. Esto no solo debería explicarse por su posible acceso a empleos más cercanos a sus estudios o la disposición de recursos para afrontar los periodos de desempleo, sino también por el efecto expulsor de una cotidianeidad en la que el acomodo se hace invivible. Cuando esta salida no tiene lugar, los empleados deben tramar narrativas justificativas que faciliten, dentro de lo posible, su actividad profesional, como tendremos ocasión de tratar en el siguiente apartado.

La sección de personas entrevistadas procedentes de familias de clases populares y con trayectorias menos cualificantes, por su parte, expresan menor frustración y sufrimiento con respecto a la posición social, el valor y las condiciones asociadas al puesto de trabajo. El reconocimiento que se les brinda y el carácter desvalorizado de la profesión no distan excesivamente de las expectativas que han conformado en su trayectoria hacia el mercado laboral. Igualmente, tienen más asimilado la inestabilidad laboral y el valor que les confieren al trabajo se reduce fundamentalmente a un medio para obtener recursos económicos con los que afrontar el presente. Las mujeres, por otra parte, parecen asumir con mayor facilidad las disposiciones prácticas y afectivas que marca el modelo normativo de teleoperador, encarnado en una voz que “se hace” más dulce, calmada y cordial. Actitudes como la paciencia, la capacidad de satisfacer o adaptarse al interlocutor o de pacificar los conflictos, son culturalmente atribuidas a las mujeres así como a las actividades y profesiones que tradicionalmente realizan.

Ahora bien, la “comodidad” de un mejor acompasamiento de sus inercias sociales en los requerimientos de los call center es engañosa. Los efectos abrasivos de la sobrecarga y las tensiones

---

<sup>259</sup> No contamos con datos cuantitativos sobre este aspecto en relación con el campo del telemarketing. Con respecto a los desajustes de los jóvenes universitarios en su inserción en el mercado laboral, según Montalvo (2009: 182),

desde el punto de vista de los trabajadores la sobrecualificación genera una enorme insatisfacción laboral que puede tener efectos tanto sobre su comportamiento en el trabajo (absentismo, elevado “turnover”) como en su salud (menor autoestima, mala salud psicológica, problemas con las drogas, etc.).

del reconocimiento son también un desgaste para sus cuerpos e inestabilizadores para sus identidades personales. Así, las entrevistas subrayan similares experiencias de humillación y desmoralización, aunque las imágenes que tienen de ellos mismos no se vean tan expuestas por la frustración de sus propias expectativas. Asimismo, existe una diferencia crucial con respecto a la anterior sección: el menor acceso a recursos y los itinerarios menos cualificantes dificultan la salida de los segmentos secundarios del mercado de trabajo, recluyendo a los trabajadores, con el paso del tiempo, a empleos precarios con rasgos muy similares: poca cualificación, bajos salarios, escasa discrecionalidad, vigilancia intensiva y estilos de mando autoritarios, imagen pública deteriorada... Aquellas personas con menos recursos o con personas a su cargo, además, mantienen una mayor dependencia con las empresas para las que trabajan, puesto que requieren del salario para la supervivencia. A ello se le suma el contexto de crisis, que potencia la vulnerabilidad de la franja más vulnerable de los trabajadores, debido entre otras cosas al mayor acceso de los empleadores a mano de obra desempleada con menos exigencias sobre las condiciones laborales.

La situación de una mayor dependencia aparece con claridad a lo largo de las entrevistas en la figura de personas que tienen graves problemas económicos (hipotecas, deudas, personas a su cargo, desempleados durante largos periodos...). Es a estos a los que Pablo (T2) denominó “entrampados”, precisamente por su dificultad para salir de las empresas y de su situación de vulnerabilidad.

Un señor de cuarenta años que le ves trabajando de teleoperador, y ves que no llega ese señor, que no lo vende, y le ves cómo se hunde... es muy duro. [...] El hombre se esforzaba y se esforzaba y se esforzaba todo lo que podía [...] y sudando en invierno en la plataforma. Y al hombre lo veía yo ahí sudando y me decía: “Madre mía qué mal lo está pasando este hombre, por favor”. Y le despidieron. Y cuando me empezó a mí a contar: “Yo no sé qué voy a hacer ahora, porque me han despedido de aquí... y es que me faltan seis meses para...” “¿Pero cuántos años tienes?”. “Pero si es que tengo 63 años, si es que me faltan unos años todavía”... ay dios mío. [Silencio] ¿Cómo se sentirá él?, ¿su familia?, ¿su mujer? o sus... madre mía (T8).

La figura de los “entrampados” suele aparecer representada como adultos, padres o madres de familia que están sometidos a una gran dependencia del empleo –“esclavos de las nóminas”, les denomina Ramiro (T4)–. Ello les repercute en la realización de su labor, entorpecida por la presión por lograr los objetivos para mantener el empleo y, en ese sentido, se les despide con frecuencia. “Se *nota mucho* la ansiedad de que necesitas venderlo como sea” (T8), señala Lourdes insistiendo en la idea frecuente de que es fácil distinguir a una persona en esa situación. “Gente que a lo mejor, el trabajo les haces muchísima falta, les da de comer”, cuenta Yolanda,

que le van a despedir porque no haga esto... Pues entonces a ellos le genera el doble de estrés. Porque yo, por ejemplo, no es algo que me sea *necesario* para vivir, yo si me despiden, pues bueno, me pongo a estudiar o busco otra cosita, ¿sabes? Yo tengo mi familia y mi casa, mis padres. No es lo mismo que si tú eres padre de una familia o madre de una familia y *necesitas* eso porque es lo que te ayuda a llegar a fin de mes [...] vamos, *se ve*. Yo sé de la gente que lo necesita [...]. Y entonces sé el tipo de gente que lo necesita, que realmente sí le puede generar *ese* estrés porque lo necesita y *tienen que acogerse a lo que sea* porque lo necesitan (T6).

Como Yolanda, de 20 años, muchos de los entrevistados toman como referencia esta figura para definir su propia situación. “La necesidad” que estos experimentan no se corresponde a la mayor autonomía que les da a los trabajadores más jóvenes el hecho de vivir en casa de sus padres y de no tener hijos. La edad aparece por tanto como indicador de una mayor o menor independencia con respecto al puesto de trabajo. En muchos casos, se hace referencia a dos tipos de estrés diferentes (“le puede generar *ese* estrés”), el impulsado por la necesidad y el miedo a perder el empleo frente al que se deriva de los rozamientos cotidianos con la sobrecarga y las molestias del trabajo. Conforme la edad es mayor o las situaciones de carencia económica se agudizan, resulta más difícil afirmar tal independencia del trabajo. Sin embargo, aún en las situaciones más adversas, se hace un esfuerzo por expresar un nivel relativo de autonomía. Es el caso de Alex:

Yo, por ejemplo, necesito mucho el trabajo porque ahora mismo, yo vivo con mi madre y mi madre ahora no trabaja. Y yo pago el alquiler, pago nuestros gastos, y... o sea, todo el sueldo, casi todo lo que tengo. De hecho, por eso trabajo... Hago extras en los bares, en... Sí, hago... Porque si no, es jodido. Y joder, yo dependo mucho de este trabajo. Pero no me pongo nervioso. Yo, ante todo, soy como soy (T7).

Admitir estrés o miedo a perder el empleo, al menos en la situación de la entrevista, supone al entrevistado ocupar una posición difícil en la medida en la que se aleja de valores hegemónicos de nuestra sociedad: dinero, estatus e independencia. Implica “reconocerse” por debajo de lo deseable y lo valorado. Por ello es comprensible que en un primer momento, los jóvenes afirmen un cierto margen de distancia con respecto a su trabajo:

– ANTE LA POSIBILIDAD DE QUE TE PUDIERAN DESPEDIR, ¿TE GENERA MUCHO AGOBIO?

– No [*contundente*]. De hecho... *puf*. Bueno, sí. Estoy más preocupado ahora por el tema de que mi madre no esté trabajando, obviamente, y hasta que no encuentre algo, pues bueno, yo soy el que trae dinero a casa, y por este lado, un poquito más preocupado (T7).

Como se aprecia, a pesar del intento por mostrarse tranquilo ante un posible despido, Alex termina confirmando cierta preocupación. De modo excepcional en relación con el resto de

entrevistados más jóvenes, Alex identifica su situación económica, en relación con su capacidad de consumo, como una experiencia de estrés.

Yo creo que cuando más estrés tengo es porque... antes cuando mi madre tenía... bueno, mi madre era autónoma, tenía su tienda, nos iba bastante bien, pues... como que gastaba todo el dinero que cobraba... lo gastaba en salir y en viajar... bueno, viajar... y me iba a un festival, al chalet de unos amigos, a no sé dónde, comprarme pues la bici, lo que sea; te sientes más relajado, más satisfecho contigo mismo porque no tienes problemas. Cuando tienes *el problema del dinero* [...]. De decir: “Joder, pues me gustaría coger y viajar una semana a París”, y el no poder hacerlo pues... Porque te lo ha dicho tu amigo, que se ha ido a un mes a París. El no poder hacerlo pues dices... *te agobias un poquito más, te entra más estrés* y dices: “estoy aquí en el trabajo 7 horas, 30 horas semanales, 25 días al mes y no me sirven...” (T7).

En este comentario, la vulnerabilidad como afirmación de un principio de escasez se refleja en la imposibilidad de acceder a la pauta de consumo de sus pares. Su trabajo “no le sirve” para tener el estilo de vida que desea. El agobio y el estrés se identifican con esa menor capacidad para afirmar su deseo, no como “nerviosismo” en el día a día sino como una “preocupación” o cautela más general. Esta expresión puede considerarse como una conformación inicial de la identificación del estrés con la incertidumbre por la consecución de empleo y el acceso a recursos, más presente en los casos con más edad, y que tienen personas a cargo, autonomía de los padres o hipotecas. Para las personas con menor edad la preocupación por “el problema del dinero” ocupa una menor centralidad y se asocia antes a la capacidad de gasto y consumo que a la dependencia del trabajo y al riesgo de perderlo.

Dentro de la representación que los discursos de los gerentes y coordinadores de las empresas mantienen sobre el personal “quemado”, existen discursos en torno al papel que desempeña aquellas situaciones de mayor necesidad. El eje de edad, nuevamente, ayuda a distinguir entre personas más dependientes del empleo y orientadas a implicarse en el trabajo, frente a jóvenes para los que el mantenimiento del puesto de trabajo es secundario. Un coordinador reflexiona al respecto:

Se nota mucho también quién tiene responsabilidades y quién no porque se interesa mucho más por el trabajo aquel que pierde más si le pudieran echar. Entonces, se nota mucho. Hay gente que, sinceramente, te lo dice, viene a pasar el rato, gente que en su casa se aburre [...] Aquel que tiene hijos, la mujer se ha quedado en el paro o tiene responsabilidades porque en su casa es el único que trabaja o tiene un padre enfermo dependiente, etcétera... la gente está mucho más implicada pero porque tal y cómo está el panorama no puede permitirse el que le echen y buscar otra cosa (TCM2).

El estrés y la preocupación como expresión de una situación de carestía puede así ser entendida como un factor asociado a la implicación en los requerimientos empresariales y la motivación, que se explicaría por el interés o la necesidad por mantener el empleo. En los procesos de selección resultan atractivos aquellos perfiles cuya dependencia de un salario los ata a un puesto y a sus demandas concretas. Un segundo coordinador alude precisamente a ello:

La *necesidad* es un arma muy importante. O sea, no te va a trabajar de la misma manera, ni te va a faltar más, una persona que esté “entrampada”, como lo has llamado, o que tenga una necesidad, que otra persona que no la tenga. Porque una persona que no la tenga el día que le duela la cabeza va a decir: “ah, me duele la cabeza, ¿me voy a levantar yo para ir a trabajar?”, y no va. Una persona que está entrampada, está con fiebre, y te va a trabajar. A lo mejor no te produce lo mismo, pero te va a trabajar. Ahora bien, el nivel de estrés también es muy diferente. Una persona que está con muchas situaciones que te pueden *desbordar* en un momento determinado, incluso, que todas suman y te desbordan todas a la vez... lo va a tener más una persona que tenga las necesidades que una que no la tenga. Porque la probabilidad de que te desborde una situación es muy difícil cuando “yo vivo en casa de mis padres”, “me lo pagan”, “yo, esto, es para mis gastos”, “a mí me da igual”... (TCM1).

De nuevo, la gerencia despliega sus estrategias buscando ajustes que maximicen sus intereses: la asistencia de los trabajadores al centro de trabajo, el cumplimiento de los requerimientos laborales, la productividad... Ahora bien, estos recursos humanos también pueden caer en la “obsolescencia” si su “situación” se “desborda”. El estrés aparece ahí como un límite al rendimiento, ya sea por el entorpecimiento que genera en las tareas diarias (transmitir angustia al teléfono, como recordaba Yolanda) o por las lesiones y enfermedades que genera. En suma, se aprecia como el estrés se encarna de diferentes maneras según los itinerarios social laborales y como efecto del aquilataamiento de la combinación de la intensificación del trabajo y las tensiones generadas por las relaciones de reconocimiento. El transcurso del tiempo y la recurrencias de ciertas condiciones interactivas en el trabajo consolidan así procesos de subjetivación en los que atisbamos diferentes riesgos según la posición y la movilidad social. Las prácticas de gestión empresarial tratan de manejar estratégicamente estos procesos de desgaste con fines disciplinares y productivistas, aminorándolos cuando es posible (manteniendo la moral alta) o aprovechando la propia dinámica abrasiva (y de obsolescencia) como mecanismo de (auto)expulsión.

Pasamos ahora a tratar el caso en la alta consultoría.

#### 4. Aquello que se muestra: Trabajo en las alturas e inflación del yo

Las organizaciones parecen sólidas –edificios sólidos, personas sólidas, productos sólidos, dinero sólido–. Muchas de ellas también son brillantes, al menos si las juzgamos por el glamour de sus folletos, la opulencia de sus edificios, el aura de sus logotipos y el brillo de sus productos.

Las imágenes mentales que algunas personas jóvenes se hacen de las organizaciones cuando salen de las entrevistas de trabajo pueden llegar a ser muy idealizadas. Sin embargo, si atendemos a las explicaciones sobre sus experiencias reales de trabajo, llama la atención la rapidez con la que la apariencia de solidez y el atractivo pueden evaporarse. Los nuevos contratados quedan sorprendidos por su propia credulidad. ¿La organización que se imaginaron era solo un espejismo, una imagen cuidadosamente presentada? ¿Todo es en realidad confusión y mezquindad? (Fineman y Gabriel, 1996; trad. prop.).

Y luego que te dicen: “Pues mira, tiene todas las oficinas en Torre Picasso”. Y dices: “Joer, pues si las tiene en Torre Picasso debe ser importante”. ¿Sabes? No tienes mucha más información (CCM2).

**Ilustración 14. Vista desde Torre Picasso**



Fuente: Fotografía hecha por Álvaro Jiménez.

Esta foto muestra las vistas desde uno de los pisos superiores de la Torre Picasso, edificio donde se emplazan las oficinas centrales de tres de las consultoras más importantes a nivel mundial: Deloitte, Accenture y Ernst & Young. Situado en una de las principales zonas de negocios de la capital, el rascacielos se eleva formando parte del horizonte reconocible de la ciudad como emblema de estatus y poderío de diferentes firmas comerciales y, de manera más general, del sector financiero y mercantil. Su altura, su localización y su fisionomía elegante, firme e imponente pretenden representar la imagen de las empresas que en él se afincan. En última instancia, la inversión en su alquiler es una estrategia ante sus clientes para ostentar autoridad y reforzar su reconocimiento público. Como expresaba Marta, recordando la imagen que tenía de su empresa antes de entrar a trabajar en ella: “si tiene las oficinas en Torre Picasso, debe ser importante” (CCM2). Como decorado de la actividad cotidiana de los consultores, el lugar reviste y apuntala su presentación distinguida, segura de sí misma, capacitada y poderosa. Más allá, la experiencia de pasear por las oficinas y mirar al exterior es asociable a una relación con el mundo: la ciudad se empequeñece a los pies, la mirada domina una inmensidad inabarcable, pero a su vez la posición queda vulnerable en la altura, expuesta a ojos de todos.

Las relaciones de reconocimiento que los trabajadores ponen en juego en la alta consultoría responden a un mecanismo que se asemeja al ejercicio de presentación que las entidades corporativas hacen a través de los altos rascacielos, y que consiste en *una dinámica de inflación del valor propio*. Los sujetos son incitados constantemente a destacar y demostrar su valía en una búsqueda desmedida por el reconocimiento, tanto ante los demás como ante sí mismos. La presentación pública de su identidad personal y profesional debe no solo cumplir sino superar unas expectativas en continuo crecimiento, articuladas en el haz de vínculos socioafectivos que se dan en el contexto laboral, en una serie de mecanismos a través de los que las empresas tratan de maximizar sus beneficios y en una cultura de la excelencia que marca la autorrealización y el éxito profesional como metas absolutas (Rose, 1996: cap. 7; du Gay, 1995). Se favorece así una “inflación del yo”, en el sentido de un aumento constante de los valores profesionales que la persona ha de encarnar y proyectar. De esta manera, si en el ámbito del telemarketing los agentes están expuestos a tensiones del reconocimiento derivadas de la desvalorización que sufren, a un “rebajamiento” de su propia imagen, en la consultoría las tensiones provienen de la tendencia contraria: la necesidad de “elevar” el valor propio y proyectarlo en una búsqueda insaciable de reputación.

Encontramos un rasgo fundamental de la forma de reconocimiento en consultoría: *el sujeto se presenta como el principal responsable para “obtener” valor y reconocimiento*. Se ha analizado



cómo los teleoperadores esperan ser reconocidos por la empresa y los clientes, expectativas habitualmente frustradas: los consultores, por su parte, deben esforzarse por “destacar” y “ganarse la confianza” de sus compañeros y superiores. En este sentido, en las entrevistas con los consultores las relaciones de reconocimiento aparecen comúnmente cifradas en formas verbales que enfatizan el carácter activo, como “sobresalir”, “lucirse”, “destacar” o “saber demostrar”, mientras que con los teleoperadores abundan formas pasivas del tipo “ser valorado”, “ser reconocido” u otras que colocan al que enuncia en posición de objeto de la oración: “que *me* agradezcan”, “que *me* traten bien”, “que *me* valoren”. Así, el reconocimiento aparece en sus relatos no como mero efecto del logro de los objetivos que la empresa les plantea o del trato que merecen en tanto que personas, sino como producto de una serie de *actitudes y estrategias de demostración* que corren paralelas a los requerimientos laborales. Este hecho se aprecia en un episodio muy habitual en los primeros meses de trabajo, en el que los recién llegados se quedan en su puesto varias horas por encima de lo establecido en el contrato a pesar de haber concluido las obligaciones diarias. Cuenta Dora: “Más que necesidades del cliente... el cliente es supermajo, no me puedo quejar... es por *necesidad de imagen* que no te puedes ir antes del cliente” (C6). Debido a la “necesidad de imagen” de su empresa, los empleados deben demostrar que trabajan más, por lo que no podrán abandonar las oficinas del cliente antes que ellos. Algo similar refiere Lucas sobre una de sus primeras experiencias laborales: “Yo lo hacía pues lo mejor que podía. Hacía horas extras y demás. Pero bueno, eso, voluntad *le demostré*. Trabajé por un tubo” (CCM1). Lucas asume, como el resto de entrevistados, la importancia de esta dimensión “demostrativa” del trabajo. Como expresa su comentario, la ostentación se apoya en un aumento de la implicación (“le demostré voluntad”) y de la carga de trabajo (“trabajé por un tubo”), esto es, aunque lo demostrativo tiene un carácter específico, refuerza y se basa en las propias metas organizativas. En términos similares Rafael afirma:

Todos los proyectos se evalúan y todos los proyectos te cuentan para tu promoción, para tu subida salarial, para tus variables, para todo... Con lo cual, al final, cualquier evaluación que se haga del proyecto es importante; con lo cual, *aparte de hacerlo bien, tienes que demostrarlo* (CCM3).

Hacer público el mérito profesional puede ser considerado, por sí mismo, una tarea que implica un esfuerzo extra en el trabajo, una especialización y una serie de competencias específicas. Está vinculado a aspectos visibles de la dedicación profesional, esto es, no solo al resultado inmediato de la actividad sino a su puesta en escena en los encuentros con otros actores (Kunda, 1992). La “inflación del yo” se despliega, por tanto, en el modo en el que los consultores logran condensar rasgos altamente valorados en sus acciones, gestualidad o *hexis* corporal (Alvesson

*et al.*, 2001: 13). Es sintomático, por ejemplo, que las personas entrevistadas refieran la obligación de llevar trajes con americanas y corbatas o tacones (que “elevan” y hacen más esbelta la figura) a la necesidad de seducir a los clientes, mostrar seguridad y establecer vínculos de apego y confianza con su entorno. Así, las estrategias de demostración se funden con la propia capacitación profesional, entendida por tanto como el aprendizaje de un complejo cuerpo de conocimientos, códigos comportamentales, habilidades técnicas y socioafectivas, gracias a las que es posible expresar desenvoltura y seguridad. Ejemplo de ello sería la insistencia que en este entorno laboral se hace sobre la comunicación de los resultados del trabajo en mayor medida que el proceso mismo de obtención de tales resultados.

La búsqueda de reputación da pie a una disposición estratégica y reflexiva en la que el sujeto debe jugar con las condiciones presentes hacia su propio desarrollo, en términos de oportunidad (Maravelias, 2007). Los empleados deben encontrar las condiciones para demostrar sus aptitudes, como sintetiza Lara: “Para tú poder *demostrar* tienen que surgir las oportunidades. Primer punto de estrés: ¿dónde están las oportunidades?” (C5). Como explicará a continuación, sus dificultades e inquietudes durante el segundo año consistieron precisamente en lograr que su trabajo “tuviera visibilidad”, lo que se asociaba a la posibilidad de trabajar con clientes prestigiosos y proyectos destacados y en esta dirección a autoafirmarse como una profesional valiosa. Aparece todo un cuerpo de conocimientos prácticos sobre cómo hacerlo, desde orientaciones muy generales (a la hora de encarar una reunión o de elegir los compañeros de trabajo) hasta pequeñas estratagemas cotidianas, generalmente consistentes en hacer público el esfuerzo. “A mucha gente *les luce*”, comenta al respecto Luis, “y yo creo que todos hemos mandado un mail a la hora que nos íbamos como diciendo: ‘mira, mira, me tienes aquí curando hasta las dos de la mañana’” (C4). El nivel de tecnificación de tales estrategias es tal que suele asociarse directamente con una función comercial, un “marketing del yo” que, más allá de un producto, entraña la venta del propio trabajador:

La consultoría lo que te da es que llegarás a un sueldo y llegarás siendo *una persona muy segura de ti misma*, porque si quieres subir tienes que serlo, todo va de *vender y de venderte* [...] Tenerlo claro, que como lo estoy haciendo es lo mejor y que es lo que digo es lo correcto. Y saber cómo vender algo y venderlo tú mismo. Y aunque no sea lo mejor o sepas que no es lo mejor, *tienes que creértelo y venderlo* (C6).

La proyección de una imagen inflada produce una tensión entre dicha imagen (que puede ser vista como un yo idealizado) y aquello que la imagen representa (el yo). Dora (C6) apunta al desarrollo de una mimesis entre ambos términos, los consultores que “desean subir” deben “creerse” su propia imagen y, en este sentido, “estar seguros” de su propio valor. En última

instancia lo demostrativo se asocia a una relación específica del sujeto consigo mismo, a un “trabajo emocional” –en los términos de Hochschild (1983)– que consiste en implicarse afectivamente con el rol de excelencia que se desempeña confiriéndole credibilidad. “Creérselo” es un imperativo que corre paralelo a la búsqueda de autenticidad, como mecanismo de control, implicación y autovaloración en las estrategias de gestión empresarial contemporáneas (Fleming, 2009; Ekman, 2013). Al respecto, sin embargo, no son pocas las cautelas y suspicacias en torno a posibles imposturas<sup>260</sup>:

Hay mucho fantasmeo, mucho arrogante, mucho... Sí, sí, en este mundo ¡joder! Tienes que ser comercial, tienes que ser totalmente un comercial a la hora de vender, es lo que te hace que te metan en un proyecto. Tu labia, tu presentación. Hay mucha gente que se vende fenomenal y luego no es ni la mitad (C9).

Nuestro lenguaje es rico en términos peyorativos para referirse a lo que se está denominando “inflación del yo”. Términos que, como “fantasmeo”, “arrogancia”, “altivez”, “pretenciosidad” o “vanidad”, ponen en entredicho o critican la egolatría y la exageración. Marga, trabajadora de una consultora de desarrollo informático, mira con desconfianza a los empleados de la alta consultoría utilizando una expresión muy frecuente: “A mí es que la gente que va en traje me parecen unos *vende humos*” (C7). Es común que en las entrevistas se reconozca en la actividad laboral de la alta consultoría una dinámica propiamente impostora: no es evidente que el gasto que implica contratar sus servicios se traduzca en un beneficio directo para el cliente. Comenta en esta línea Luis: “Yo creo que las empresas estas venden un poco humo. Realmente están facturando por ti un pastizal, y tampoco es que sea como la panacea” (C4). En el mismo sentido para Chris, una de las habilidades más importantes de un consultor reside en “decir sin que tenga que tener sentido”, “comprometer sin comprometerte” (C1). Se trata por tanto de una actividad profesional que, orientada a la revalorización del capital de otras empresas a través de la asistencia en materias estratégicas y organizativas, consiste ante todo en generar efectos de verosimilitud dentro de una “habilidad quimérica” de indefinición (Kipping y Clark, 2012: 2). Las consultoras deben convencer a sus clientes de que los altos honorarios son merecidos, para lo que construyen una imagen corporativa de excelencia y solvencia (Alvesson *et al.*, 2001) dentro de una “cultura de la consultoría” en la que los servicios de estas se asumen como una in-

---

<sup>260</sup> La posibilidad de proyectar una imagen falsa conduce a una sofisticación en las formas de presentación de los profesionales, lo que se apreciaba durante el trabajo de campo. Cuando los entrevistados subrayaban sus logros profesionales (por ejemplo, aludiendo a sus buenas evaluaciones), normalmente lo hacían de soslayo, quitándole importancia o enfatizando su desinterés por demostrar valía. El éxito, como efecto del mérito personal, “debe” ser sugerido de manera espontánea, sin artificio ni alardeo.

versión imprescindible para cualquier gran corporación (Finchman, 1999; Abrahamsson, 1996). Clark (1995) ha denominado justamente a esta actividad “el arte de manejar las impresiones”, lo que podemos reconocer en una de las tareas que comúnmente se identifican más con el ámbito: la realización de power points. Como sintetizaba irónicamente Dora: “Igual gastas cuatro horas, de 9 a 11, poniendo colorcitos así, las ideas perfectamente paralelas unas con las otras” (C6).

### **5. Alineación entre trabajadores, profesión y empresa**

Las formas de reconocimiento en consultoría están organizadas en torno a un sujeto que es responsable de demostrar su alto valor. Se aprecia la existencia de un *triple paralelismo* (aunque no simultaneidad) *entre esta forma de subjetivación de los trabajadores, la identidad profesional del ámbito de la consultoría y la identidad organizativa de cada empresa* (Alvesson et al., 2001). La búsqueda activa y estratégica de reputación y reconocimiento en diferentes niveles de acción conduce a una espiral de inflación del valor en cadena (de la profesión, a las organizaciones y a los trabajadores), *dando coherencia* a las puestas en escena, las formas de presentación, las prácticas y composturas específicas y la manera de entenderse y relacionarse. Las estrategias de demostración en esos diferentes niveles se apoyan en la búsqueda de una alineación de la identidad profesional y las imágenes corporativas específicas de cada empresa con, por una parte, la identidad social de los trabajadores, vinculada a los modos de pertenencia a un grupo específico (los consultores, los empleados de una firma concreta) y, por otra, a su identidad personal. De esta manera los empleados accederán a mayor cotas de reputación, al menos en ciertos contextos de interacción, conforme más se identifiquen con los valores, imágenes, símbolos y relatos de su profesión y las organizaciones en las que trabajan (Riordan, 1997; Kunda, 1992).

#### *a. La identidad profesional de consultor como encarnación dual de clase y género*

¿Cuáles son los rasgos fundamentales de este proceso de identificación? Con la intención de describir la *identidad profesional* de la alta consultoría, Alvesson y otros (2001) defienden la existencia de una “identidad de élite”, que pone en relieve valores como la excelencia, la profesionalidad, la responsabilidad y autonomía, la capacidad de esfuerzo y proactividad, la ambición o el éxito profesional. Según estos autores, la satisfacción de formar parte de esa categoría sirve como fuente de motivación a los empleados para desempeñar, o al menos mostrar, tales

cualidades. Esto orienta las formas de vida y las interacciones que se despliegan en el día a día en el contexto laboral.

Cuando he ido a otros clientes, normalmente, te tratan muy bien. Un consultor que llega siempre lo tratan muy bien porque es la persona que ayuda [...] Cuando he ido a proyectos fuera, me han llevado a los mejores restaurantes, a los mejores sitios (C5).

Las escenificaciones (estilo de vida ampuloso, elegantes edificios de oficinas, un vestuario distinguido, rankings internacionales de empresas donde trabajar...) proyectan una imagen que se reactiva y aviva en la interacción con aquellos agentes a los que se les otorga la potestad para reconocerla: profesionales del mismo ámbito, clientes, superiores, compañeros...

Conoces a gente por ahí... “Yo estoy trabajando en Repsol”. “Ah ¿sí? Yo en Deloitte”. “Ah, pues hay un grupo de Deloitte que nos está haciendo no sé qué, no sé cuántas.” Entonces, yo creo que se conocen por eso, porque están por todas las... repartidos a nivel nacional por todos los lados, por todas las empresas importantes, y luego, porque trabajan muy bien. O sea, de hecho, uno de los valores de Deloitte es la excelencia, y eso es lo que vende (CCM2).

El reconocimiento de los otros es una de los puntos clave en la red de miradas que incita a representar la figura de excelencia y solvencia, y que sostiene su identidad con el paso del tiempo. Son estos encuentros, y el valor que confieren, los que permiten a los empleados compararse y engrandecerse:

Pero el ego de: “no, porque yo estoy haciendo operaciones, lo estoy trabajando con telefónica y estoy haciendo un proyecto de no sé cuántos millones”, y *contarlo* en tu casa, a tus amigos... Y *sentarte delante de un directivo* de telefónica, que a lo mejor no es nadie, pero bueno, parece que es lo más del mundo, y contárselo es como... mira *qué importante soy* (CCM4).

La alineación del empleado con la faceta más brillante y distinguida de la alta consultoría y con la corporación en la que trabaja es aprovechado por los trabajadores para reforzar su propia imagen ante diferentes audiencias y dotar de valor al relato de su propia vida, lo cual reporta una importante satisfacción. Los complejos procesos de ordenamiento y jerarquización social a través de los cuales una actividad profesional como el telemarketing se constituye como una mera tarea genérica y poco valiosa (“solo es hablar”), incluso estigmatizada, otorgan a la actividad de los consultores y auditores una gran notoriedad, en su cercanía a firmas prestigiosas y la transacción de grandes cifras de dinero. Notoriedad que hace de una actividad laboral algo susceptible de “ser contado en casa y frente a los amigos”, y a la cual los entrevistados confieren un papel fundamental en su apego a la actividad que desempeñan y a la satisfacción que les reporta. Cuando Lucas es preguntado sobre qué le resulta atractivo de asumir responsabilidad, una de sus metas personales, responde:

El respeto que te pueda demostrar la gente [...] el respeto que puedes denotar hacia el resto... pues, yo que sé, hacia el resto de tus compañeros de universidad. *Que vean que estás en un sitio.* Hacia el resto de tus compañeros de colegio, pues no sé, supongo que cada persona que tenga... *La autoestima que mereces* (CCM1).

Una posición de responsabilidad es aquello que permite que otros “vean” que Lucas ocupa “un sitio” y que así le muestren “respeto”: le hace partícipe de una posición en el mundo. Frente a un “estar” genérico (recuérdese el carácter inespecífico y provisional de los “curros de mierda” al que hacían alusión los teleoperadores), esta presencia le sitúa en un lugar reconocible y “reconocido”. Son los aspectos demostrativos de las prácticas cotidianas –“sentarte delante de un directivo”, decía Alberto (CCM4)–, las formas de presentación y los estilos de vida a los que se asocian la profesión y las corporaciones de la consultoría, lo que permite encarnar un rango alto dentro de un sistema de ordenamiento social. Y esto se realiza frente a los otros (en forma de “respeto”) y frente a uno mismo (como “autoestima”). Incluso aspectos como el salario adquieren una función demostrativa, ya no solo como mera capacidad de consumo, sino como signo de estatus, esto es, como “promesa de pertenencia a una posición de poder y prestigio” (Varul, 200: 60). El comentario de Lucas apunta, además, a cómo este sistema de ordenamiento corresponde a un sistema de legitimidad basado en términos meritocráticos (uno de los ejes, recordemos, en los que se estructura el reconocimiento en las sociedades modernas): la autoestima derivada de la posición ocupada es “merecida”.

De este modo, el reconocimiento que se obtiene como trabajador de una alta consultora reposa, entre otros factores, en su *acceso a una posición social prestigiosa y a recursos valorados en la sociedad*; acceso legitimado por los sistemas de cualificación (que hipotéticamente ordenan a los trabajadores según sus méritos escolares, experiencia laboral...) y los mecanismos de gestión de recursos humanos. Que “la autoestima sea merecida” se basa en el relato en torno al esfuerzo del individuo dedicado en instituciones escolares y en organizaciones laborales, esto es, en un proceso de traducción del esfuerzo al mérito personal, proceso que se encarga de acreditar (y producir, al menos en parte) los mecanismos de selección y evaluación empresarial (apartado 5. IV. 2). De esta manera, la entrada al mundo profesional de la consultoría es asimismo el acceso, al menos promisorio, a un estrato “superior” de la sociedad, patente en el alcance a recursos de distinto tipo y en la participación en contextos prácticos y un estilo de vida connotado en términos de clase: frecuentación de “los mejores restaurantes, los mejores sitios”, el uso de ropa y complementos de marca, el emplazamiento de las oficinas en los rascacielos memorables, etcétera (Alvesson *et al.*, 2001). Cómo ya se ha señalado, los patrones de ordenamiento que otorgan un mayor o menor valor a tal o cual actividad laboral (telemarke-

ting, consultoría...), colaborando en la segmentación del mercado de trabajo, van a estar entramados por elementos estructurales como la clase o el género.

De esta manera, otro aspecto fundamental en la valorización del sector de la alta consultoría es su vínculo con rasgos de una *masculinidad hegemónica* (Tomenendal y Boyoglu, 2014). Considerando la masculinización de la esfera laboral asalariada y, muy particularmente, de aquellos trabajos más cualificados del sector privado, puede afirmarse que el sector financiero, de los negocios y la consultoría, y muchos de los componentes de su carácter elitista<sup>261</sup>, han estado y están tradicionalmente vinculados al desempeño de varones. Ello explica la sintonía de los rasgos del “perfil” del consultor que se promueven con cualidades prototípicamente asociadas a lo masculino que son altamente valoradas en el ámbito laboral: habilidades “analíticas”, racionalidad, competitividad, independencia, autoafirmación y priorización del trabajo frente a otras esferas de la vida (Kerfoot y Knights, 1998; Alvesson, 2001; Ford *et al.*, 2008). La discrecionalidad y responsabilidad de los consultores, su proactividad y la centralidad que adquiere la faceta demostrativa son algunos de los atributos que, en tanto que masculinizados, consolidan la profesión como un ámbito distinguido. En un paso más allá, puede afirmarse que la dinámica inflacionaria con las que se han caracterizado las relaciones de reconocimiento está estrechamente vinculada a la propia configuración de la identidad masculina. Para autores como Kimmel (1994) o García (2010) la masculinidad se manifiesta como un *ejercicio compulsivo de exposición*, en respuesta al desvanecimiento que produce su aparente neutralidad y a la necesidad de separarse frente a una alteridad que la desestabiliza (lo femenino, lo pasivo o lo subalterno). Ello revela la búsqueda de reputación creciente y la necesidad de afirmación como elementos paradigmáticamente masculinos. Sacar pecho, como gesto antológico de virilidad, condensa la inflación (literal) de la presentación personal que institucionaliza, en la consultoría, el uso de americanas y tacones (en la sexualizada e “inestable” imagen femenina) o, a nivel organizacional, en el alquiler de inmensos rascacielos en los centros de negocios.

En el trabajo de campo se destacan diferentes formas en las que hombres y mujeres obtienen reconocimiento y son capaces de ostentar valor. En principio, existe un juicio general y recurrente en las entrevistas sobre la *neutralización de los imperativos de género en el trabajo*: todos son tratados como personas, perfectamente aptos para el perfil de consultor y son escasas las

---

<sup>261</sup> La imagen elitista que proyecta la alta consultoría coincide en muchos puntos con los rasgos de las componendas identitarias asociadas a cargos de responsabilidad y liderazgo de grandes empresa. La alta consultoría es, al fin y al cabo, una academia de formación de altos ejecutivos.

situaciones de discriminación por sexo. Es, sin embargo, cuando la mujer deja de encarnarse como un sujeto neutralizado (una persona más) sino como sujeto marcado en términos sexuales, –como “madre”, efectiva o potencial, o como objeto de deseo (hetero)sexual–, cuando colisiona con una red de “inconveniencias” y obstáculos para adquirir valor personal y profesional. Ya se ha tratado la dificultad que experimentan las mujeres para compatibilizar su proyecto familiar con la carrera de consultora (subapartado 5. 4. 2. c). Como numerosas investigaciones han tratado, las mujeres que tratan de conciliar una trayectoria profesional exitosa con ser madres se encuentran expuestas a unos requisitos (ajenos y propios) más exigentes que sus compañeros varones: sobre ellas recaerá más fácilmente el reproche de no ser una “buena madre” si se dedican intensamente a lo profesional, y si deciden tener hijos será interpretado como una decisión en contra de sus ambiciones profesionales (Borderías *et al.*, 1994; Torns *et al.*, 2004; Prieto, 2004). En palabras de Marta, “cuando también apuestas por tu familia es que tampoco, entiendo yo, tienes las aspiraciones de llegar a socia en nuestra empresa” (CCM2).

Por otra parte, las mujeres entrevistadas se muestran más conscientes de su corporalidad sexualmente marcada en la imagen que ofrecen y en las relaciones de reconocimiento que participan. Como sintetizaba María del Mar, si se es una mujer joven tienes la necesidad de “demostrar las cosas tres veces más que si lo dice otra persona” (C9), aludiendo a la sospecha de que los logros derivan de aspectos relacionados con la dimensión estética y a una sensación general de desautorización por el hecho de ser mujeres. En su estudio sobre trabajadores financieros de la *City* londinense, McDowell (1997) afirma que las mujeres son conducidas a jugar con la presentación de su feminidad en función de un contradictorio doble imperativo: como un arma de seducción y un contrapeso a parecer lo suficientemente “serias” y “profesionales”. A ello alude precisamente Jorge, valorando la conveniencia de las mujeres al sector de la consultoría: “Una mujer con una mujer tienen ese grado de empatía que nunca lo tendrá un hombre. Y sin embargo, una mujer, a un hombre, se lo puede camelar muy bien” (C3). La sexualización (y las habilidades socioafectivas) aparece como algo susceptible de ser usado estratégicamente, pero también irremediabilmente como un ámbito más en el que tener que demostrar valor. “Si tú tienes una entrevista y hay una tía guapa y una fea, van a coger a la guapa, siempre” (C9)<sup>262</sup>.

---

<sup>262</sup> Diversos autores han descrito una deriva feminizadora de aspectos valorados en aquellos trabajos de servicios cualificados con una orientación al cliente (como la importancia de lo estético, la capacidad de seducción o empatía), lo que afectaría tanto a hombres como mujeres (Fondas, 1997). Sin embargo, no parece que esto desemboque en una transformación de los patrones de valorización en torno al trabajo (Adkins, 2001) o que altere drásticamente los rasgos de género de las identidades profesionales. Ello más bien puede estar desestabilizando mecanismos de identificación que se dan entre los trabajadores más



Finalmente, la comparación de los relatos de trabajadores consultores por sexo coincide con algunas de las conclusiones de Gómez y otros (2004) sobre la *construcción narrativa del logro* de mujeres en puestos de responsabilidad en el sistema educativo. El modo en el que se presenta el valor propio entre hombres y mujeres es marcadamente diferente. De manera similar en el caso que nos ocupa, las segundas tienden a enunciar menos la persecución de logros profesionales y el deseo de éxito, subrayando más bien el carácter transitorio de su estancia en consultoría. Cuando en sus narraciones se visibiliza la consecución de logros, estos aparecen numerosas veces como fruto de un trabajo colectivo (compañeros, superiores, apoyo familiar) o de la suerte (haber “caído” en un proyecto relevante). De ello es emblemática la emoción con la que Lara (C5) cuenta la importancia que tuvo en la superación de dificultades la ayuda de su superior y ayudante, hasta el punto de llorar al recordarlo: “Es como ‘lo hemos conseguido’, y ha sido gracias a los dos ¿no? Gracias a ella y gracias a él [emocionada]” (C5). En suma, se registra que las mujeres ponen un menor empeño en demostrar su propia valía profesional, destacando su entorno como condición del éxito, frente a los relatos más solipsistas de los varones, cuyas disposiciones de género acompañan con más solvencia los rasgos inflacionistas del perfil del consultor.

Se ha visto que las formas de reconocimiento que se promueven en la alta consultoría se erigen sobre su identidad profesional, la que además se basa en elementos estructurales como la clase y el género. Estos elementos articulan los patrones de ordenación que otorgan valor y jerarquizan las actividades profesionales en una sociedad concreta, pero también orientan el modo en el que esas componendas identitarias van a ser encarnadas. Así, la fuente de afectos positivos que constituye los procesos de identificación de los trabajadores con su profesión debe ser entendida en relación con un sujeto que no es una entidad neutra administrada por una empresa, sino que toma cuerpo en un itinerario situado en el espacio social, en términos de clase y género, entre otros factores, como la edad. Como ya se planteó en la sección 5. IV, las inercias sociales de género y sexo (entre otras), entendidas como disposiciones incorporadas, habilitan un mejor o peor acompañamiento a las corrientes prácticas de los centros de trabajo y a los modelos normativos que estos promueven, es decir, exigen un mayor o menor esfuerzo en la alineación de las identidades profesionales, organizativas y personales. Así, las entrevistas indican que las posiciones masculinas (o des-feminizadas) y aquellos itinerarios con una movilidad ascendente en términos de clase tienden a encarnar de una manera más inercial el deseo por ser

---

jóvenes, pluralizando, por ejemplo, las expresiones de masculinidad y feminidad (Collinson y Hearn, 1994). El papel que desempeña la “alimentación sana” y el uso de gimnasios como requerimientos cuasi-profesionales de los consultores aparece un buen punto de partida para indagar sobre esta cuestión.

“mercidamente reconocidos” –en los términos usados por Lucas (CCM1) al señalar el respeto y la autoestima como atractivo para asumir más responsabilidades–. Además, parecen desempeñar con más facilidad las prácticas demostrativas que este deseo acompaña. Otros itinerarios, como en el caso de personas procedentes de clases populares –Marga (C7)–, o mujeres (especialmente aquellas que se plantean tener hijos), muestran con claridad una menor aspiración a hacer carrera en la alta consultoría que sus compañeros varones.

### *b. La identidad organizativa en la alta consultoría*

Las altas consultoras, en tanto que empresas particulares, reproducen los rasgos de la identidad profesional buscando incitar el deseo por el reconocimiento de los trabajadores y orientarlo hacia las propias metas organizativas. Tratan por tanto de fomentar una *identidad organizativa* a través de guías de acción, valores y relatos coherentes entre sí y afines a sus intereses estratégicos, que se englobarían alrededor de una imagen o marca corporativa que tanto sus integrantes como otros agentes externos pueden distinguir con facilidad.

- Deloitte tiene nombre y reconocimiento, es Deloitte. Tiene... a cualquier cliente le dices que quieres una empresa multinacional, que no sé qué... que ha hecho un montón de proyectos, y es este rollo de publicidad.
- Y saben que la gente de Deloitte. Trabajan como una bestia (C6).

En el plano de la organización la reputación aparece nuevamente vinculada a la capacidad de realizar un intenso trabajo, imagen que no solo se proyecta a los clientes, sino que se multiplica dentro de las organizaciones a través de un juego de numerosos mecanismos de “especulación” e “inflación identitaria”. Así, puede afirmarse que *las relaciones de reconocimiento en consultoría son gestionadas estratégicamente con fines disciplinarios y de control*, tratando de orientar el esfuerzo que los empleados efectúan para cumplir “autónomamente” las expectativas sobre cómo deben ser, entenderse a sí mismos y comportarse frente a los demás, hacia metas relacionadas con el mantenimiento del orden político interno, la productividad y, en suma, la maximización de beneficios (Knights y Willmott, 2007; Alvesson y Willmott, 2002). Sin embargo, cabe añadir, el impulso de los trabajadores y la “materia prima” con los que realizan el “trabajo identitario” de inflación del valor propio no se circunscribe ni mucho menos a componentes y

dinámicas de la vida de la empresa, sino que también se nutre, como acabamos de ver, de trayectorias biográficas articuladas en el conjunto del espacio social<sup>263</sup>.

Son numerosos los factores organizativos que asientan las bases para una deriva inflacionaria en la presentación de los empleados en consonancia con procesos de intensificación del trabajo, es decir, para que estos asuman una mayor carga laboral mientras buscan ostentar su valor. De entre ellos, tres tienen especial importancia a la hora de condicionar las relaciones sociales en los centros de trabajo: la estructura jerárquica, la competitividad y la progresividad de las carreras. Así, las entrevistas muestran la efectividad con la que las relaciones laborales activan y atraen el deseo de los trabajadores por recibir una valoración positiva, fijando instancias a la que se les atribuye autoridad en las evaluaciones, promoviendo la comparación entre iguales o instituyendo mecanismos de compensación de los méritos diarios en forma de acceso a recursos dentro de las organizaciones y la sociedad. Encontramos en el siguiente comentario de Jorge un ejemplo de lo primero.

Me viene mi jefa, me dice que está encantada conmigo. Me viene algún compañero y me dice “el otro día comí con...” en mi caso, con Conchi, que era mi jefa. [...] Y me comentó que ella estaba haciendo fuerza porque ella quería sí o sí que yo me fuera con ella a UK. Y es algo que alegra (C3).

En términos similares Rafael comenta:

A mí lo que más me atrae de mi trabajo es que un cliente me dé la enhorabuena por el trabajo que he hecho. [...] es una de las mejores satisfacciones [...]; en muchos casos son clientes muy exigentes (CCM3).

El juicio de un “otro” significativo (la “jefa”, un “cliente exigente”...) al que el *orden jerárquico en una organización* confiere la potestad para atribuir valor tiene el potencial de atraer los esfuerzos de los subalternos para responder afirmativamente a sus expectativas. Obtener reconocimiento por su parte, refuerza la imagen propia, acercando al subalterno a mayores cuotas de influencia. Así, las estrategias de demostración de valor individual son susceptibles de ser orientadas con vistas a facilitar que el deseo por ser reconocidos inspire a los actores motiva-

---

<sup>263</sup> Debemos ser muy cautos a la hora de conferir a las organizaciones el potencial para determinar los procesos de subjetivación que se dan en su seno, tendencia que ha sido sobrevalorada por algunos investigadores (Knights y Willmott, 2007; Alvesson, 2004). De hecho, las presentaciones personales de los entrevistados hace pensar que su vínculo afectivo se dirige más hacia el conjunto del ámbito profesional de la alta consultoría que a las firmas concretas en las que se trabaja, con las que no se suele expresar una identificación plena (en un “nosotros”, por ejemplo), mostrando más bien un juego de apuestas transitorias y estratégicas.

ción y sentido en la implicación en su trabajo, compensando el esfuerzo y alentando a su vez la búsqueda de un mayor reconocimiento. Sin embargo, al igual que se ha visto en los call center y como se aprecia en los dos fragmentos recién destacados, las relaciones de reconocimiento no se restringen a los mecanismos formales de evaluación; esos tribunales anuales en los que se sopesan los objetivos que el propio consultor se marca. Los comentarios de estos últimos remiten más a gestos y prácticas que se despliegan en contextos cotidianos e informales: emails de enhorabuena, comentarios a terceros o recibir un trato de familiaridad por parte de los superiores.

En esta dirección se dirigen las conclusiones que Kunda (1992: cap. 4) plantea sobre los “rituales de presentación”. La firma consultora que analiza muestra una descentralización del poder en multitud de situaciones y actores de control más allá de los instituidos por la empresa como figuras de autoridad, lo que exige a los empleados cambiar de rol ante diferentes audiencias, en una constante modulación de la distancia con respecto a la identidad organizativa. “La autoconsciencia controlada, el uso apropiado y oportuno de una postura irónica y la habilidad de cambiar de posturas y enmarcados se consideran signos de elegancia” (Kunda, 1992: 158). De esta manera, cuando la regulación de los rituales en la que los empleados toman parte se relaja, como ocurre en las reuniones entre pares o en los encuentros informales tras la jornada, se les interpela con imperativos contradictorios a mostrarse “auténticamente” como son y al mismo tiempo a actuar estratégicamente (más aún si cabe, ya que están mostrando su “auténtico” valor). Este carácter complejo, cambiante y paradójico expone a los trabajadores, según Kunda, a un alto nivel de disonancia emocional y cognitiva (ante la dificultad de fijar un modo coherente de comportarse y sentir) y los convierte en agentes involuntarios de reproducción de los valores y objetivos de la empresa (*Ibid.*: 154 ss.). En este punto, la informalización de las relaciones jerárquicas muestra una gran potencialidad en la asimilación por parte de los trabajadores de las metas organizativas. Así, los casos en los que el esfuerzo por lograr los objetivos se cifra en términos de amistad, confianza y empatía, se desdibuja su naturaleza en términos de mando y obediencia a la organización. Lara, lo expresa al narrar la buena relación que estableció con su jefe:

Si tú cedas a los demás tu responsabilidad, como que los demás ven que confías en ellos, y eso yo ya había demostrado que conmigo había sido muy fuerte. ¿No? O sea, yo por mi jefe, si me hubiese pedido un día que había que quedarse toda la noche para hacer algo yo lo hubiese hecho porque... ¿Sabes lo que te digo? Por él, lo que sea (C5).

En su relato, el alto rendimiento no es recordado por el sacrificio que implica, o por los objetivos logrados, sino por la calidad de las relaciones personales que se establecen. Este momento

de la entrevista muestra cómo una relación jerárquica (que incluso puede implicar un alto servilismo) llega a vivirse muy positivamente, cargándola de buenos afectos y emociones de cariño y ternura. Como en el caso de los teleoperadores, la calidez y moralización de las relaciones personales adquiere una importancia fundamental como dimensión del reconocimiento. Sin embargo, ahí, donde los teleoperadores reprochaban a sus organizaciones la carencia de afectividad, lo que habilitaba una distancia emocional como potencial espacio de confrontación, se descubre para los consultores como un fuerte impulso a asimilar los objetivos de la empresa como medio de obtención de la confianza y amistad de sus superiores.

De un modo similar, las relaciones de amistad entre compañeros, recurrentemente referidas en los relatos sobre los primeros años de consultoría, desdibujan la conflictividad y rivalidad a las que los empleados están expuestos en las limitadas vías de ascenso que permite la estructura organizativa. La dificultad de definir las funciones de cada trabajador en los proyectos en los que participan conjuntamente y la naturaleza cualitativa de unos objetivos ilimitados, incentiva que el día a día se convierta en una lucha por demostrar el valor personal, como recuerda Rafael:

Es probable que el estrés no venga solo por la carga o la presión de tener que tener hecho en una determinada fecha, y tener que estar muchas horas. Que eso siempre, evidentemente, a todos nos estresa. La no clarificación de roles, a veces, las posiciones colaterales que están trabajando a lo mejor en un proyecto conjuntamente y que no están bien definidos los roles y que se chocan... Uno *quiere demostrar*, el otro también, el otro... al final *la lucha* quema mucho (CCM3).

Aquellos ámbitos de acción que funcionan como escaparates frente a los otros significativos (clientes, superiores), se constituyen como escenarios de pugnas en los que los trabajadores deben disputarse los méritos buscando reforzar su imagen pública frente a los demás. Un ejemplo de ello, muy recurrente en las entrevistas, son los emails dirigidos a varios destinatarios, ante los cuales se abre un fuego cruzado de atribuciones y juicios públicos de logros o errores, reforzando o deteriorando las diferentes imágenes en juego.

Haciendo un proyecto, y tus compañeros resaltan tus defectos en copia a todos los jefes [...] El "copia a" es horrible, aquí se hace mucho daño, sí [ríe] [...] Eso mide mucho el status y la importancia y realmente si ves que alguien quiere ponerte la zancadilla o no. O si quiere resaltar tus errores o ve un error tuyo y, en lugar de decírtelo a ti, les ponen copia a los jefes (C9).

Como primera síntesis, se aprecia cómo la identificación de los empleados con la empresa donde trabajan no se expresa necesariamente con el apego a sus aspectos visibles (símbolos, personal, valores...), y mucho menos como una total alineación identitaria en una colectividad homogénea, sino más bien con la *búsqueda estratégica de reputación en un ámbito de acción*

*plural y complejo en el que se cede al individuo la iniciativa (y responsabilidad) por demostrar su propio valor.*

Está guapo que tú vas ahí y tienes que *manejarte con el director financiero*, y con la persona que sea. Y *hablarlos tú los temas y enterarte*, y... Es lo que digo, es un... O sea, empezar a dar ese paso, ¿no? De cómo empezar a pasar de categoría y todo eso, pues... pues tiene cosas... Se hace el trabajo un poco más... Pues no sé cómo decirlo, pero más interesante. O que más, eso, tienes más ambición (C4).

Los consultores disponen de un margen (y asimismo se les atribuye la responsabilidad) para desplegar y definir, en términos personales, su deseo de ser reconocidos, ante lo cual la empresa les brinda un sinfín de “tramas” de acción a las que sumarse y desde las que interpretar sus vivencias cotidianas. Luis (C4), por ejemplo, mostraba en el anterior comentario la complacencia en el aumento de estatus dentro de la empresa en su traducción a situaciones prácticas específicas: entrar en contacto con cargos más altos, formar parte de espacios señalados de interacción y acceder a información destacada son interpretados como signos de un “paso de categoría”. En términos muy similares Marta comenta:

O sea, que al final ya te *ganas una confianza*, y oye, que yo me puedo pasar por un despacho de un socio, que eso no se me ocurría... socio, al final es dueño de la empresa, o sea es... Y yo me puedo pasar por su despacho, sentarme y tomarme un café con él tranquilamente (CCM2).

Para que “manejarse con el director financiero” o “pasarse por el despacho de un socio” sea un evento memorable y satisfactorio, apareciendo en las entrevistas como un signo de reputación “ganada”, se debe generar una trama en la que estos eventos sean deseables e interpretables como tales. Ello es, a su vez, habilitado por la *estructuración de las carreras profesionales de consultoría como trayectorias progresivas* (“*up or out*”), en las que se describen ascensos ligados a recompensas tanto materiales como simbólicas, basados en una legitimidad meritocrática. Es desde esa trama (narrativa, de acción) donde la que la cercanía a los superiores puede ser leída como parte del éxito profesional. En esta línea, los intentos de las organizaciones por dirigir el deseo de los profesionales hacia un proyecto de carrera, previamente descrito como “control aspiracional” siguiendo la etiqueta de Alvesson y Kärreman (2007: 720), conforman un mecanismo basado en la promesa de ascenso, tanto dentro de la sociedad en su conjunto como dentro de la organización.

La demostración de valor propio a través del esfuerzo productivo se responde en el contexto de la organización bajo la forma de su afirmación pública mediante una compleja red de *gratificaciones* (de los otros en tanto que “otros significativos”, mediante la comparación entre iguales,

dentro de una trayectoria progresiva...) que, por una parte, refuerza la imagen del yo, confiando sentido a la inversión realizada e incitando el deseo a actualizar nuevamente la satisfacción que este refuerzo brinda. Por otra, las gratificaciones pueden ser gestionadas de manera que dejen al individuo en suspenso y sometido a la incertidumbre de obtener la valoración deseada, bien porque los sistemas de valoración se insertan en espiral creciente de demandas generalmente inespecíficas (“siempre es posible hacer más y hacerlo mejor”), bien porque el propio individuo aumenta sus expectativas de reconocimiento, en una espiral de “autoidealización” y autoexigencia igualmente ilimitada. Las relaciones jerárquicas, la competitividad y la progresividad de la carrera son factores que movilizan constantemente la gratificación e inestabilidad de los individuos, en un equilibrio siempre frágil en el que, no olvidemos, se confiere al propio individuo la responsabilidad de demostrar su valor, siendo esta una demanda inserta en una red de tramas organizativas. El conjunto de estrategias empresariales en su encuentro con las disposiciones demostrativas de los empleados de la alta consultoría deriva en una lógica que podríamos denominar “crediticia”, tal y como presentamos a continuación.

### *c. La búsqueda de reconocimiento como sistema crediticio*

Para entender esta dinámica puede utilizarse la metáfora de los *sistemas financieros*. A través de las relaciones personales que se configuran en su seno, la empresa concede préstamos a los empleados en términos de confianza, reputación y responsabilidades. “La confianza se gana”, es decir, es la demostración de valor (profesional y personal) y seguridad lo que favorece que se hagan inversiones en el trabajador en una miscelánea de reconocimientos ordinarios. Como se ha visto, las palmadas en el hombro, las felicitaciones entre compañeros o la delegación en tareas de relevancia tienen el efecto de inflar el valor potencial de los consultores: son gratificaciones que refuerzan la imagen que estos adquieren de sí mismos, reforzando su motivación e incluso aumentando el deseo para una mayor inversión; pero también del temor por no ser capaces de saldar la deuda. En ese sentido, “la confianza se presta”: el empleado debe devolver el “crédito” que la organización le concede, mediante el esfuerzo laboral y/o su demostración pública, cumpliendo con la “responsabilidad” que se le ha conferido. Una devolución que generalmente viene aumentada ante la búsqueda de nuevos préstamos, (esto es, de más reconocimiento), lo que genera una espiral especulativa en constante aumento.

El relato de Lara sobre la relación con su jefe ejemplifica cómo la confianza opera como un reconocimiento “a futuro” que se le presta al trabajador en forma de responsabilidad individual por demostrar el valor propio mediante esfuerzo.

Él me dijo: “yo confío en ti, tú tienes que hacerte al cliente y lo vas a hacer prácticamente sola, yo te voy a supervisar de alguna forma pero... exigencia máxima ¿vale?” [...] “yo apuesto por ti, pase lo que pase”. Entonces fue dos semanas mortales, en las que había que terminarlo todo (C5).

La relación de confianza proyecta la imagen del “otro” en su realización hacia un cierto sentido (“confío que te vas a hacer al cliente sola”). Ese sentido puede ser adoptado por el empleado como una profusa fuente de motivación que, en casos como el que nos narra Lara, pone en tensión al sujeto con la imagen inflada (o inflacionaria) que se proyecta de este. Se trata al fin de una “especulación”, como “reflejo” de la realidad, pero también como “operación comercial con la esperanza de obtener beneficios aprovechando las variaciones de los precios o los cambios” (en la acepción de la RAE) o, en los términos que estamos manejando: “la variación del valor individual que se debe demostrar”, la diferencia entre el yo y su reflejo. Como defienden Aubert y Gaulejac, (1993) las empresas son capaces de incentivar la tensión entre el yo y su ideal mediante un “contrato narcisista”, en el que el trabajador acepta las gratificaciones que le otorga la organización como un reflejo válido de su “yo ideal”, intermediación entre el yo y la proyección que este hace de sí orientado por su ideal del yo. Esta “idealización” se traduce en forma de compulsión demostrativa, en el deseo por poner en valor la propia imagen, ante los otros y ante uno mismo. Sin embargo, para poder mantener en tensión la relación del sujeto con su ideal, en una deriva inflacionaria capaz de ser orientada hacia el aumento de la productividad y del (auto)control de los empleados, el deseo del sujeto por ser reconocido debe verse perpetuamente estimulado, tendencia que las empresas de alta consultoría promueven a través de un sistema de dobles vínculos, paradojas y objetivos difusos e ilimitados.

El mecanismo que subyace a las formas de reconocimiento en la alta consultoría tiende a estructurarse de manera *paradojal*, al menos en dos aspectos. En primer lugar, el deseo de ser reconocido es constantemente amenazado por la posibilidad del fracaso y está expuesto a la tensión derivada de su propio carácter ilimitado. Ello genera una lógica de concatenación entre placer y displacer. Por un lado, los trabajadores se recrean y engrandecen en sus logros profesionales, tendencia que en parte procede de las recompensas materiales y simbólicas que la organización les brinda. Expresaba María del Mar: “Cuando tú ves los resultados es muy gratificante y creces, y estás súper orgulloso. Dices: ‘¡Madre mía!’” (C9). Por otro lado, los trabajadores sufren la incertidumbre constante de no alcanzar tales logros y no ajustarse al “ideal”, lo que va acompañado de periódicas crisis de confianza, miedo, ansiedad y, en algunos casos, de frustraciones difíciles de afrontar. “Para mí fue un fracaso, claro. Era el primer despido que tenía. Espero que por ahora sea el último. Y la verdad es que me sentó como un mazazo”



(CCM1). Un golpe contundente a su imagen personal sirve a Lucas para figurar una crisis personal provocada por un despido en la primera empresa donde trabajó.

Numerosos autores asocian esta tensión a la propia “filosofía de la excelencia”, como un marco cultural que promueve la autorrealización como “absoluto inaccesible” y que es activado por estrategias de gestión empresarial (Aubert y Gaulejac, 1993; Wood, 1989; du Gay, 1995). Es a lo que Pérez Zapata (2015: 55) denomina “intensificación de la subjetivación”, una creciente sofisticación de mecanismos que afectan a cómo los sujetos se entienden y actúan sobre sí mismos. Estos enfatizarían las aspiraciones individuales de significado y realización personal en una búsqueda por añadir valor en todas las esferas de la existencia, como el trabajo o el consumo (du Gay, 1995: 65). Ante este tipo de frustración estructural se desencadena una afirmación compulsiva del deseo por ser reconocido y por demostrar valor, componiendo una estructura psíquica narcisista (Dejours, 2009a; Lasch, 1995): ante la imposibilidad de encarnar el ideal, el sujeto exhibe un reflejo idealizado de sí mismo con el riesgo de no distinguir tal virtualidad y quedar “ahogado” en este.

Que tú llegues como *responsable* y que la gente te vea como una figura esencial y crearte un valor, eso para mí no tiene precio [...] Que tus jefes te valoren y te tengan en cuenta y cuando lo haces bien, igual que cuando lo haces mal, te digan: “Enhorabuena, buen proyecto” (C9).

María del Mar muestra la satisfacción por obtener reconocimiento, esto es, de ser capaz de “que te vean como una figura esencial”. Su comentario nos lleva al segundo aspecto paradójico de la relación de reconocimiento. De un lado, los valores positivos que se prescriben en la alta consultoría se basan en una concepción mitificada del sujeto como entidad individualizada, omnipotente y autónoma que busca continuamente la autoafirmación. De otro, el reconocimiento requiere de una instancia ajena, exterior, que confiera valor. El individuo queda así atrapado en la dependencia con un “otro” (unos jefes que te valoran, te tienen en cuenta y te dan la enhorabuena, en los términos de María del Mar) y la simultánea afirmación mistificadora de su propia independencia, lo que en el anterior fragmento queda señalado con la infrecuente expresión “*crear-te* un valor”. La alusión al yo como fuente fundamental de reconocimiento es recurrente en las entrevistas, en las que, en expresiones como la siguiente, se erige como una instancia fundamental de evaluación: “Yo trabajé *para mí mismo*, daba igual el dinero que me pagaban en este momento, quería *probarme a mí* que lo podía hacer” (C1). Chris se coloca en la posición de destinatario último de su acción: al “querer probarse sí mismo que podía hacerlo” se plantea capaz de cerrar el círculo del reconocimiento, como si, en un alarde de la autonomía presupuesta, no requiriese de una mirada ajena.

Este fenómeno ejemplifica el “fetichismo de la identidad” tal y como lo conciben Knights y Willmott (2007: 53), en tanto que olvido del carácter convencional y normativo de la construcción y reproducción de formas de subjetividad, reducidas así a la capacidad del individuo para autodefinirse y expresarse de manera espontánea. Según los autores, en la contemporaneidad el individuo está en una posición vulnerable y desarraigada institucionalmente, situación que se agudiza con el carácter jerárquico y competitivo de las relaciones laborales, así como con las contradicciones que atraviesan muchos de sus imperativos. Ante la difuminación del carácter interdependiente del reconocimiento, el consultor queda trabado en una contraposición con su reflejo idealizado: es el responsable de sus acciones y su principal evaluador. Si busca el mérito es ante sí mismo, lo que da pie a inflar aún más su voracidad de éxito, su ideal de perfección y su sensación de omnipotencia; si fracasa, no será capaz de atribuirlo a una instancia exterior.

No me hubiese ido sin más. No me hubiese ido no porque no pudiera con ello, si no porque fuera una decisión personal. Entonces como tengo mucho *amor propio*, pues digo: “esto no va a poder conmigo”. [Ríe]. Entonces, primero lo consigo y luego ya si quiero me voy (C5).

En los relatos de los consultores los motivos de numerosas decisiones –como dejar el trabajo, en este comentario de Lara (C5)– se relacionan con la necesidad de demostrarse quién se es y cuánto se vale. “Amor propio” u otras expresiones habituales como “orgullo” remiten precisamente al mantenimiento de una imagen propia positiva y de una seguridad ontológica. En palabras de esta entrevistada, trabajar se termina convirtiendo en “una rueda de competitividad contra una misma”, es decir, en una tensión constante entre la persona y su ideal del yo dentro de una espiral de autosuperación.

Si entendemos el estrés en relación con las tensiones que producen las relaciones de reconocimiento, en el contexto laboral de la consultoría estas deben identificarse con las tiranteces que desencadenan los procesos de “inflación del yo”, en tanto que pulsión ilimitada a demostrar el valor propio. En la medida en la que esta pulsión exige como hemos visto escenificaciones estratégicas (que no solo se realizan frente a los demás sino también ante uno mismo), las tensiones pueden referir al “estrés dramático” con el que Freund (1998) asocia las amenazas a la consistencia con la que los sujetos interpretan su identidad y a la necesidad de control de los flujos informativos. Las tensiones derivan de las dificultades que los consultores encuentran en el proceso de definirse y “darse valor” como también en el control sobre lo que deben mostrar y esconder en diferentes situaciones interactivas. Esta definición de los límites que funcionan como sostén del sujeto y su “seguridad ontológica” se ve sometida a riesgos derivados de la inconsistencia que genera la inflación del yo. En otras palabras, es el carácter ilimitado (sin límites) de la de la imagen omnipotente que el sujeto proyecta de sí lo que lo desestabiliza cons-

tantemente, como una presión del yo contra sí mismo. Una violencia internalizada en el sentido que Elias (1989) le confiere en su análisis del proceso de civilización, como la intensificación de la autoobservación y el autocontrol sobre el comportamiento y la emocionalidad, que acompaña las formas de competencia social derivadas de las dinámicas de promoción social y que corre el riesgo de deriva en una auto-mortificación.

### ***6. Aquello que se esconde: frente al espejo del cuarto de baño***

El gusto por lo absoluto arrastra al vértigo de lo absoluto  
(Aragon, 1944, en Aubert y Gaulejac, 1993).

El paisaje que rodea las altas torres donde se emplazan las empresas de consultoría nos muestra una multitud de ícaros abatidos. Como en el mito, muchos de los consultores más ambiciosos también se elevan imprudentemente hacia un destino ideal cuyo calor es capaz de derretir sus alas de cera, precipitándolos al vacío. De las narraciones de los entrevistados se infiere lo frecuente que son los casos de trabajadores del sector que han atravesado fuertes crisis personales derivadas de la experiencia laboral. Episodios en los que las dificultades para cumplir las metas o la retirada del reconocimiento esperado se traducen en altos niveles de ansiedad y sufrimiento, como una experiencia de vértigo en el que no se es capaz de asumir la altura que se ha alcanzado o como la toma de conciencia de la separación entre los logros que (se) han prometido y aquello de lo que se es finalmente capaz. Estas crisis no solo van acompañadas de malestares y dolencias específicas sino que, como atestiguan infinidad de estudios, llegan a desencadenar enfermedades graves e incluso la muerte<sup>264</sup>. Aubert y Gaulejac (1993) han diagnosticado estos episodios como “quemaduras del ideal”, una ruptura entre la imagen idealizada que (se) proyecta el sujeto y aspectos no idealizados del yo que este vive como reales.

Cuando los objetivos pretendidos se revelan irrealizables, o cuando el entorno de vida o de trabajo deja de proporcionar la confianza narcisista indispensable para el Yo ideal, éste se derrumba sobre el Yo, y ello con tanto mayor fracaso cuanto mayor hubiera llegado a ser la separación entre las dos instancias y cuanto más profundo hubiera sido el rechazo del Yo no idealizado (Aubert y Gaulejac, 1993: 145).

---

<sup>264</sup> Al respecto es memorable la ola de suicidios de France Telecom durante la primera década del siglo XXI con más de 60 muertes. Sobre el suicidio vinculado a nuevas prácticas gerenciales y dinámicas psicosociales véase Dejours (2010)

La inflación del valor que proyecta la persona (como “Yo ideal”) corre el riesgo de convertirse precisamente en una “*inflamación del yo*”. Una “hinchazón” o “quemazón” metafóricos que se manifiestan de múltiples maneras si seguimos los testimonios de las personas entrevistadas. En los casos más leves, como una preocupación aguda que reverbera en pensamientos recurrentes sobre el trabajo, cansancio, conductas compulsivas o problemas para conciliar el sueño, por poner algunos ejemplos frecuentes. Es común además narrar la vivencia de agitación anímica (irascibilidad, nerviosismo, depresión...), desorientación e incluso de cierta des-realización, perdiendo las referencias para evaluar qué es lo que ocurre y detectar qué nivel de responsabilidad tiene la persona en ello.

Sensación que no te permite ver las cosas con claridad, te hace tomar decisiones que probablemente no sean las más adecuadas, y hace mella en ti, tanto mentalmente como físicamente. Destroza a la gente que tienes a tu alrededor (CCM1).

El aquilataamiento de estas “inflamaciones” se figura como un desgaste o “mella” del cuerpo y de la mente de los trabajadores. En algunos casos, se refiere a una dinámica gradual en la que una experiencia psicosomática percibida como anómala sirve de síntoma de una inadaptación del yo a su realidad cotidiana. Aparecen así taquicardias, pérdidas de peso, cambios en el carácter o incluso cuadros clínicos como gastroenteritis, dermatitis o migrañas.

Y llegó un punto en que, claro, sobre todo, cuando el tema de la taquicardias, que era... Yo fui al médico y me dijo el médico: “te tienes que relajar. Te tienes que relajar en el sentido de que no es normal que un chaval, deportista de toda la vida, esté con el corazón tun tun-tun-tun-tun-tun-tun” (C3).

Como en el relato de Jorge, muchos trabajadores en estas situaciones acuden a especialistas del ámbito sanitario, situación a partir de la cual son capaces de reinterpretar sus vivencias como una discordancia entre las exigencias laborales y su bienestar o salud. Hitos que suelen dar pie, al menos dentro del relato, a reenfocar y rebajar las formas de implicación en el trabajo. En otros casos, el desgaste sobreviene como un colapso, una crisis inesperada que deja a la persona bloqueada, dificultando aún más el afrontamiento de sus responsabilidades laborales y ahondando en la ruptura de su imagen idealizada. Sin pretender buscar una representatividad en la muestra de entrevistados, del hecho de que todos ellos aludan a compañeros que han experi-

mentado este tipo de situaciones se puede inferir que son episodios frecuentes en la alta consultoría<sup>265</sup>. Alberto nos habla de uno de estos episodios.

Sí que ella tuvo que... en un momento dado, un día a las once de la noche en la oficina, su sistema... su mente quebró, totalmente. Bloqueo absoluto, de... depresión, psicólogo y hasta psiquiatra (CCM4).

Si, como se ha visto hasta el momento, el ámbito profesional de la consultoría incita procesos de inflación y genera relaciones de reconocimiento paradójicas, el trabajo de campo indica que hay dinámicas concretas en algunos contextos laborales que extreman las tensiones a las que los trabajadores están expuestos. Ross (C8), por ejemplo, comenzó a experimentar frecuentes desmayos en un proyecto en el que muchos de sus compañeros acabaron padeciendo problemas de salud. Su empresa de consultoría había sido comprada por una alta consultora y las dinámicas de trabajo estaban siendo reestructuradas:

Una chica volvió llorando, y sigue de baja ahora. Se fue de baja ese mismo día. Cuando yo volví, ella se fue de baja por estrés, y no ha vuelto. [...] Se está aguantando de baja por el estrés. No puede trabajar, está... se le ha pirado. Yo me fui, y una semana después que yo me fui, a mi jefa, mi jefa directa, dijo que se le había dormido un brazo por la noche, completamente, y fue al hospital porque no se le despertaba. Como cuando se te duerme. Y le dijeron: estrés. [...] Yo le había escrito, porque me lo habían dicho: “espero que estés bien”. Y ella: “no, ya trabajando”. Y en cuanto se va al trabajo en el coche, tuvo que pararse en la M30, y llamar a su marido “No sé dónde estoy, ven a recogerme, no sé dónde estoy” [...] Y el jefe de mi jefa, el otro con el que yo trabajaba, empezó a desmayarse también. [...] Un proyecto que, al final, eran veinte personas, cinco se han ido en un año de baja por estrés. Cinco (C8).

Ross narra las dificultades para cumplir los objetivos que le marcaban en su proyecto: pasaba largas noches trabajando en la empresa y en casa durante meses y sin días de descanso, y solo recibía malas evaluaciones. Su agitación, no obstante, no se relacionaba con los efectos que esto podría tener para la permanencia en la empresa o su futuro, sino que se concentraba en torno al cuestionamiento de su valor como profesional.

Miedo de despido no lo tengo, tengo miedo de si ahora tengo una responsabilidad y tengo una... Como decirlo, que sepan que Ross puede hacer unas cosas y no sé qué, tengo miedo de decepcionar. No del despido. De decepcionar. Decepcionar a mi jefe, a mí misma... Vamos, a mí misma

---

<sup>265</sup> En esta investigación no nos detendremos en los fenómenos en los que las formas de organización del trabajo son descritos como patológicos (generalmente ligados a la intervención de instituciones sanitarias o de prevención de riesgos laborales), así como en los casos de estrés más lesivos. Reconocer el modo ordinario en el que se despliegan la intensificación del trabajo y las tensiones del reconocimiento puede resultar de gran utilidad para entender el modo en el que estas dinámicas se agudizan.

más que todo. Pero después, a una persona que me ha mostrado seguridad y confianza, y a una persona que a mí me importa (C6).

En su relato, la experiencia de ansiedad está definida por la frustración de las expectativas que ella y los “otros significativos” albergan sobre sus logros. Al responsabilizarse de los resultados de su trabajo pierde progresivamente la confianza en su propio valor, situación que se ve agravada por las crisis de desmayos y otras dolencias, que “confirman” su incapacidad para el puesto. El hecho de que Ross en un comienzo se responsabilice de sus malas evaluaciones e interprete su colapso como un fracaso personal (en vez de atribuir ambos aspectos a una inadecuada gerencia de la organización, por ejemplo) debe ponerse en relación con *la concepción de la emocionalidad como un ámbito de gestión individual* y de la psicología de los individuos como algo definitorio en su actividad laboral. En otras palabras, interpretar el estrés o la ansiedad como un fracaso responde a su comprensión como una competencia profesional más y, por tanto, como otro ámbito en el que se juega demostrar valor. El individuo debe “saber” manejar sus emociones estratégicamente en el trabajo: invertir energía como motivación, “moverse”, pero también aplacar la angustia y la incertidumbre, es decir, “tener buena actitud” y “ser positivo”. De esta manera, la traducción del alto ritmo de trabajo en nerviosismo y bloqueos se asume como una falta de “preparación” del empleado para el puesto de trabajo, por lo que en última instancia es el propio trabajador (o su mala gestión) el responsable de su propio sufrimiento. Esta concepción resulta de gran utilidad para la posición de la gerencia, que delega en cada trabajador la exigencia de gestionar su estrés, eludiendo los efectos negativos que pudiera generar la intensificación del trabajo. La posición de la jefa de Ross, durante su crisis, era clara al respecto:

Se te quedan las frases en plan de “pero Ross, tú eres una persona muy nerviosa” [...]. Me dijo que yo no llegaría a ser buena en ningún trabajo, porque siempre estaría demasiado nerviosa. [...] Tienes que luchar también contra esto, y te afecta, te corroe... Y sobre todo en un momento en que tú estás muy insegura. Te come por dentro. Y te quedas ahí, y dices: es verdad, al final de esto, es verdad, o sea veinte personas... cinco han caído pero quince siguen en pie. Entonces, ¿por qué estoy entre las cinco que han caído y no entre las quince que siguen de pie? No lo sabes, o sea que no lo sabes pero sí que te da ahí, en plan: “pues joder, debería ser capaz de hacerlo” (C8).

En la posición de vulnerabilidad que se encuentra, a Ross se le responsabiliza de los resultados de su trabajo y del modo en el que está afrontando las dificultades. Los comentarios de su superior combinan la naturalización de ciertos rasgos psicológicos (“soy demasiado nerviosa”), con un fuerte voluntarismo, por el que se da preeminencia a los deseos, intereses y capacidades individuales sobre los factores ambientales para explicar la consecución de los objetivos laborales. Esta posición armoniza con la deriva psicologizadora de las relaciones laborales, según la

cual “los principales determinantes de la conducta y del destino de las personas están contenidos en ellas mismas (actitudes, motivaciones, valores...)” (Crespo y Serrano, 2012: 35). En este sentido, una sobrecarga de trabajo en un contexto laboral donde los trabajadores disponen de una alta discrecionalidad puede ser entendida como una ineficiente gestión de los recursos; recursos que, como el tiempo o la formación, son planteados como ilimitadamente explotables. Marta alude a esta cuestión al definir los motivos de sus crisis durante el primer año:

Lloro muchísimo [ríe]. Entonces yo creo que por estrés y por *no saber organizarte*. Porque al final, no te sabes organizar, la universidad no te enseña a organizarte, a no ser que no seas un tío superconstante y tal... yo en mi casa no lo era. No supe muy bien cómo gestionarme el tiempo. Entonces se me acumulaban cosas... (CCM2).

El imperativo de demostrar valor en el trabajo corre el riesgo de producir tensiones que inflaman al yo, el cual, en una disposición egocéntrica, es incapaz de proyectar la causa de lo que le ocurre hacia otra entidad que no sea sí mismo. Tal y como sugieren Aubert y Gaulejac (1993: cap. 8), cuando la identificación entre el yo y su ideal es muy fuerte y se quiebra (no se llega a los objetivos, no se obtiene reconocimiento...) la imagen que la persona mantiene de sí misma se hunde y esta entra en una espiral de desvalorización marcada por la angustia y la pérdida de seguridad. Los efectos en la salud de tal inflamación suponen la muestra palmaria del hundimiento, no solo ante el propio trabajador sino ante su entorno. La aparición pública del colapso es, por tanto, la muestra palmaria de una falta de preparación y aptitud para el puesto y la desacreditación ante compañeros y superiores.

Por ello, mucho antes de que su cuerpo y mente se “quiebren”, los consultores muestran una preocupación por *alejar toda expresión de duda o inseguridad* en su presentación pública. Las entrevistas están llenas de expresiones sobre cómo en las empresas se define este ideal de perfección: “No se puede dudar” (C3); “parece que el error no está contemplado [...] no te permite fallar” (C6), “en este tipo de organizaciones uno es bien valorado hasta que mete la pata. Siempre tienes que estar alerta tirando al 150% o al 200%” (C5). Obtener “crédito” y confianza por parte del entorno laboral exige la muestra de seguridad, solvencia ante la sobrecarga y estabilidad emocional. Los errores deben ser desterrados o al menos reintroducidos de manera productiva, como afirma Marta: “Errores de lo que *aprender*. Al final, la mejor manera de gestionar todo esto y de saberte los ritmos es haciendo cagadillas *que no sean muy visibles*, para que luego no las vean” (CCM2). Desde esta perspectiva las equivocaciones tienen que reportar un aprendizaje o un valor, ocasiones en las que incluso deben de ser ocultadas. La labor de poner en valor las capacidades profesionales va así acompañada de una tarea de ocultación de las debilidades, las dudas y los errores.

La gente, al final, es muy lista. Toda. Entonces, no... Tampoco quiere mostrar sus desgracias. No lo sé, a ver, te diría que es un poco como que no quiere decir lo que está sintiendo (CCM1).

El esfuerzo por esconder aquellos sentimientos que ponen en duda la capacidad de los consultores para abordar exitosamente el trabajo es más acuciante cuanto más dubitativa se vuelve su posición. Las vivencias de nerviosismo, impotencia y agotamiento deben ser estratégicamente planteadas mediante un control minucioso de la información que se ofrece, en qué contextos y ante qué audiencias. Así por ejemplo, Lara (C5) aseguraba que en los momentos en los que sufría un “estrés llevado al extremo” este no era percibido por su entorno. Si bien podía “expresarlo libremente a sus compañeros de promoción”, y gracias a ello incluso recibir apoyo de estos en las situaciones más graves, debía ser muy cauta de expresarlo frente a clientes o superiores, ya que podía entenderlo como un signo de debilidad. En sus palabras: “A mis gerentes no les voy a decir, yo qué sé, ‘no he dormido esta noche pensando en el trabajo que tenía que hacer’ [...] tienes que tener ojo a ver a quién se lo dices” (C5). Los consultores se ven empujados a realizar un “trabajo emocional”, conjugando los dos niveles que Hochschild (1983) subraya: adaptación normativa tanto de la expresividad como de los propios sentimientos. Ello quedó vívidamente expresado por Rafael cuando defendía que ante estados de alta tensión emocional los consultores deben aprender a aplacar su angustia, lo que él denominaba “vomitar hacia dentro”. En este sentido son mucho los casos narrados sobre el esfuerzo que deben hacer por disimular efectos somáticos del estrés que escapan a su control inmediato, como sudor, sequedad de boca, náuseas o tics nerviosos.

Ese estrés obviamente, al final, era no dormir bien, reacciones físicas... Pues ya te digo, sobre todo lo del parpadito. Yo, lo del parpadito, me ponía de los nervios. Es horroroso. Y estar hablando con mi manager y que de repente, en ese momento, empiece el pipi, pipi, pipi, pipi. Y que ella te está mirando, y te tiene a un metro. Y dices tú: “me está viendo, está viendo que el párpado se me está moviendo, eso es puro nervio”. Y ya se da cuenta ella y te dice: “Pero tú tranquilo”. Pero claro, tú tranquilo cuando vas con el corazón en la boca (C3).

El cuerpo se desvela como un actor susceptible de indicar estados anímicos que tanto el propio trabajador como su “entorno” pueden interpretar. De hecho, la dimensión “demostrativa” del trabajo y la inflación del yo ponen de relieve la importancia del cuerpo como herramienta expresiva, no solo de las capacidades del trabajador (para mostrar, por ejemplo, solvencia y seguridad) sino también de sus límites. De esta manera, se puede inferir un sistema normativo en la (auto)percepción de los diferentes estados psicosomáticos puestos en práctica tanto por el individuo como por su entorno. En situaciones de alta intensidad del trabajo, el empleado puede preguntarse: ¿es “normal” esta sensación en el estómago? ¿Desde qué momento el cansancio, el



nerviosismo o la tristeza son lo “suficientemente” intensos para actuar al respecto? El proceso de socialización en el ámbito profesional y las diferentes situaciones prácticas irán definiendo qué estados son “legítimos” y cuales (cuándo y dónde) son “legítimamente expresables”. Dicho de otro modo, no en todos los casos los actores se sienten “en el derecho” de sentirse cansados o estresados y, mucho menos, de expresarlo<sup>266</sup>.

Yo creo que ahí la gente sabe perfectamente con quién puede decir que está quemado y con quién no. Es decir, yo estoy con una persona que... Yo estoy con un grupo de personas que, por lo general, no destacan por trabajar demasiado. Entonces, yo voy a decir que estoy muy quemado. Pero si estoy con una persona que sé que está haciendo mucho, no lo voy a decir. Porque entonces me voy a llevar hostias por todos los lados (CCM1).

Anteriormente se señalaba que el colapso supone una desacreditación del valor profesional en el ámbito de la consultoría. En comparación con el “cuerpo cansado” o el “cuerpo nervioso”, el “cuerpo enfermo” recibe en los posicionamientos de los consultores un mayor estigma, particularmente cuando remite a los efectos del propio trabajo e inhabilita a la persona para trabajar. Así, como se verá más adelante, algunas enfermedades pueden ser utilizadas retóricamente para demostrar valor profesional e implicación en las tareas laborales cuando se presentan de manera leve, pero desprestigian al consultor cuando escapan a su control y les dificulta el trabajo. Consecuentemente, los entrevistados que han padecido enfermedades que vinculan a una sobrecarga laboral (generalmente a posteriori y apoyándose en una entidad autorizada como médicos o psicólogos) recurren en el relato en una sensación de vergüenza y culpa, lo que se hace patente en la tematización de las “bajas laborales”.

– ¿LA BAJA AL FINAL NO TE LA PEDISTE?

– No, porque me daba un poco de *vergüenza*, de todas maneras... Pero no sé, porque yo decía: “Mira, no es necesario”, porque ya *que se enteren* en el trabajo de estas cosas... porque a mí que se enteren mis amigos me da exactamente lo mismo, de hecho me gusta que mis amigos lo sepan, pero en el curro, no. [...] No quiero que sepan de *mi vida más allá de esto*, ¿sabes? O sea, no quiero tener una relación más allá de esto con esa gente. Entonces, no quiero que se enteren de estas cosas porque no me interesa ¿Para qué? Para que luego van de “ñiñi ñi”, porque hay gente muy mala (C7).

Mostrar públicamente la enfermedad a través de la solicitud de una baja laboral (o de manera más amplia, mostrar “la vida más allá” del trabajo) supone perder el control de los flujos de

---

<sup>266</sup> Analizar el proceso de construcción de estos sistemas normativos, o “moralidades”, en torno a estados psicosomáticos, a través de una red de actores y ámbitos a los que se le confiere grados de autoridad (tomando como referencia la clínica como “ámbito experto” sobre el cuerpo), y a lo largo de diversos contextos sociohistóricos, supone una fértil línea de análisis.

información en la presentación personal y, por tanto, ocupar una posición de debilidad. En primer lugar, implica ser un potencial objetivo del juicio del resto de la organización. Además, el colapso se identifica comúnmente con la incapacidad de los trabajadores para hacer frente al trabajo, a no saber gestionar su tiempo y sus emociones. Como presenta Bilbao (1993: cap. 3) en su estudio sobre el accidente laboral, se da una pugna en la que la gerencia trata de desplazar la responsabilidad de la enfermedad laboral, y los sufrimientos que el trabajo produce, al trabajador individual. En el relato de Ross, esta pugna se evidencia:

En consultoría que tú te tomes baja es porque has chiflado. No está muy bien visto. Entonces... y lo sabes porque la jefa lo dijo. [...] Dijo que *el problema de nuestra empresa no era... o sea, no era el estrés, eran las personas que eran personas no suficientemente top*. O sea, con capacidad y fuertes para eso. Que la culpa era de los mismos trabajadores (C8).

Se aprecia cómo la psicologización de las relaciones laborales desplaza las causas de conflictos y malestares del trabajo al ámbito de la relación del sujeto consigo mismo, en sintonía con un proceso más general de privatización de la vida, y en especial, de los conflictos (Crespo y Serrano, 2011). La concepción del estrés y la emocionalidad como un ámbito cuya “gestión” es responsabilidad del individuo des-problematiza los elementos contextuales y, más precisamente, aquellos relacionados con la gestión del trabajo. En ese sentido puede leerse la afirmación que Ross (C8) atribuye a su jefa: la enfermedad de un cuarto de la plantilla remite al bajo valor profesional de los empleados (“no son suficientemente *top*”) y no al “estrés”, entendido éste último como “sobrecarga” y reducido a mero “estresor”, una consecuencia de la gerencia. Solicitar una baja queda entendido, según este esquema, como algo derivado de precondiciones individuales (“estar chiflado”, “ser demasiado nervioso”...), ser un mal trabajador o, en otras ocasiones, tratar de aprovecharse de la empresa y del trabajo del equipo:

– Aquí las bajas no se piden. De hecho, aquí la gente viene enferma a trabajar con 40 de fiebre. Yo creo que la gente que se coge baja por... vamos yo nunca he oído hablar... [...] Por lo que puedo tener yo de entendido, y conocidos y demás, la gente no se coge bajas por depresión o por... En este tipo de empresas, no. Si te coges una baja es porque te vas a operar y no puedes trabajar, o incluso, si te operan, teletrabajas, porque te llevas el ordenador y mientras estás en reposo sigues currando.

– TAMPOCO ESTÁ BIEN VISTO. ¿VERDAD?

– No, porque ansiedad la tenemos todos, entonces todos nos tendríamos que coger una baja. Y como que no estila, como que tiendes a pensar que *tienen mucho morro* (CCM2).

En suma, considerando el imperativo a demostrar constantemente el valor profesional, los consultores se ven, por un lado, obligados a inflar la imagen que (se) proyectan, “escenificando” una presentación omnipotente y segura de sí, es decir, promoviendo un ideal del yo, lo que

muchas veces les somete a una serie de fuertes tensiones. Por otro lado, deben esconder (frente a los demás y frente a sí) estas tensiones, así como cualquier sensación de miedo, duda o ansiedad. En aquellos momentos en los que el yo se ve más amenazado por el colapso, más costoso se hace la labor de ocultamiento, lo que incrementa aún más las tensiones que deben de ser invisibilizadas. En repetidos casos, los trabajadores narran una situación en la que se dirigen a un espacio donde no son vistos por nadie y “se vienen abajo”.

Me tiraba días enteros de trabajo en el baño, me iba al baño y me ponía a llorar. Porque decía: “Este trabajo no me gusta” [...] Y yo llegaba allí, me entraba el *fuuuu*, y yo decía: “Me voy al baño”, me iba al baño y a lo mejor me pasaba media hora en el baño (C7).

El cuarto de baño aparece en las entrevistas como el punto paradigmático dentro del centro de trabajo donde los empleados, y especialmente las empleadas, van a llorar. Se trata de un lugar resguardado de los demás en el que, por tanto, se relaja la presión por ajustarse a un ideal normativo. En la intimidad de este proscenio de las escenificaciones laborales el reflejo idealizado del yo es suplantado por un espejo real en el que la persona se descubre a sí misma llorando, limitada y carente. La frustración e impotencia al encontrar un foso entre las metas y aspiraciones y la capacidad para alcanzarlas se materializa frente al espejo en la imagen de la propia figura llorando. Siguiendo a Freund (1998), el espacio no es solo el contexto físico donde tiene lugar la acción sino que remite a la interacción de los “ambientes” sociales y psicosomáticos (situaciones que promueven estados anímicos, posturas, conductas e interacciones sociales). El cuarto de baño, como lugar donde el individuo mantiene la privacidad frente a los ojos de los demás, habilita una relación del sujeto consigo mismo: en tanto que margen del espacio de sociabilidad pública, difumina los términos en los que la identidad se define con respecto a los otros, por lo que de manera momentánea los límites del yo (aquello dentro de lo que debería reconocerse) pueden mostrarse inciertos y este puede expresarse en su vulnerabilidad.

Llorar en el cuarto de baño constituye además una práctica que en las entrevistas aparece como prototípicamente femenina. Solo las mujeres entrevistadas (tanto teleoperadoras como consultoras) admiten hacerlo y generalmente subrayan su carácter femenino:

Los hombres, no sé, por naturaleza parece como que lloran menos ¿no? Pero las mujeres hay un sitio que, supongo que los hombres también, pero hay un sitio donde es seguro desahogarse que es en el cuarto de baño. Entonces, puedes ir cinco segundos, *luego echarte maquillaje* y vuelves a trabajar como si nadie sabe que has llorado [...]. Mis compañeras, todas las de mi promoción, alguna vez lo han vivido. O sea, de ellas decir: “Voy a echar un par de lágrimas al baño y luego vuelvo” (C5).

El hecho de que sean mujeres las que reconozcan esta práctica debe ponerse en relación con el acompañamiento y desacompañamiento que se establece entre las inercias de género y la dinámica inflacionista de la presentación del yo. Ahí donde la masculinidad estereotípica sintoniza mejor con las estrategias de demostración y autoafirmación compulsivas, la feminidad estereotípica se ha asociado con una mayor tendencia al cuestionamiento de la propia posición. En este sentido, llorar en el cuarto de baño expresa un modo de encarnación de ese orden normativo basado en la demostración compulsiva de valor<sup>267</sup>. Pero no se trata de un mero desacompañamiento o ruptura de dicho orden, sino más bien como la evidencia de un esfuerzo por su recomposición. De este modo, el gesto de llorar frente al espejo se vincula a una segunda práctica feminizada asociada a la confrontación con el reflejo propio: el uso del maquillaje, como se anuncia en el último fragmento citado. De este modo, el mismo espejo donde el sujeto se descubre colapsado ante sí, impotente en el acceso a la imagen idealizada de sí mismo, es el punto de apoyo de una reconstitución de esa misma imagen. A través del maquillado (y en menor medida del simple aseo) es posible ocultar las huellas del llanto en las facciones así como otras marcas del desasosiego y el agotamiento: tapar las ojeras con base, blanquear los ojos con colirio, enfriar la hinchazón de los párpados y realzar la mirada con lápiz de ojos<sup>268</sup>. Ligado al hecho de interrumpir la inercia interactiva de la actividad laboral, llorar en el baño habilita una situación en el que el yo se permite quebrarse ante sí mismo para luego recomponerse y así poder volver a presentarse en calma ante los demás. Asimismo, y en un sentido similar, confrontarse con el espejo y utilizar maquillaje puede ser interpretado como un medio de autocontrol y reforzamiento de la propia imagen y empoderamiento, como si se tratase de “pintura de guerra”. En última instancia, en tanto que proscenio (en los términos goffmanianos) el cuarto de baño sirve como soporte a las escenificaciones del resto de espacios en el centro de trabajo, si bien las situaciones y los roles que en él se ponen en juego pueden ser contradictorios.

Las tensiones del reconocimiento que entrañan la incitación a inflar el valor del yo y a esconder sus rastros de vulnerabilidad se resuelven en una elaboración de la experiencia del estrés muy

---

<sup>267</sup> El hecho que esta encarnación este marcada por el género y aparezca como paradigmáticamente femenina, nos lleva a preguntarnos ¿cómo y dónde encarnan los varones el reconocimiento de su vulnerabilidad o la impotencia de no corresponderse a su imagen idealizada?

<sup>268</sup> En internet es posible encontrar multitud de consejos para disimular el llanto, generalmente provenientes de espacios sobre maquillaje orientados a mujeres. Como ejemplo, véanse: <http://tuspatucosymistacones.com/como-disimular-los-ojos-hinchados-por-llorar/>; <http://www.cosmohispano.com/belleza/maquillaje/fotos/arreglar-maquillaje-despues-llorar/paleta>; <http://es.wikihow.com/disimular-la-hinchaz%C3%B3n-de-la-cara-provocada-por-el-llanto> (Consultados el 28/07/2016).

compleja. Las vivencias de nerviosismo, agotamiento y ansiedad que genera la sobrecarga del trabajo y las formas de reconocimiento en el ámbito de la consultoría deben ser cuidadosamente interpretadas y expresadas. La experiencia del estrés, al fin y al cabo, es un indicador del esfuerzo y la implicación en el trabajo. Sin embargo, si alcanza un grado de intensidad en el que el sujeto se ve colapsado, esta puede ser al mismo tiempo signo de debilidad e impotencia. Así como en el caso de los matarifes, estudiados por Ackroyd y Crowdy (1990), que mostraban satisfechos la sangre sobre su vestimenta como un vestigio del poderío de su trabajo, los consultores hacen un uso estratégico y retórico de su propio sufrimiento. Ahora bien, para poder llevar a cabo eficazmente esta labor de resignificación deben soportar su vivencia en un relato que la haga coherente. En el próximo apartado analizaremos la narrativa de la heroicidad como narrativa a través del cual los trabajadores son capaces de dar sentido al estrés revalorizándolo.

\*       \*       \*

En esta sección hemos estudiado las diferentes formas de reconocimiento que se dan en telemarketing y alta consultoría así como las tensiones que se derivan de ellas, que hemos identificado como una forma de encarnación del estrés. Al respecto, los teleoperadores reciben un doble rebajamiento en su contexto laboral. Por un lado, la gerencia los despersonaliza tratándolos como seres genéricos y desechables, a la vez que su actividad y destrezas reciben un bajo valor social y mercantil. El estrés se asocia así a un reconocimiento que no cumple sus expectativas, especificado en un déficit de calidez afectiva y un trato en ocasiones inhumano y poco justo (falta de gratitud, insultos, bajos salarios...). Por otro lado, y debido a la degradación de su actividad profesional (que es descualificada en tanto que feminizada, enclavada y etnificada), son localizados organizativamente en una posición frágil frente a los interlocutores. Su actividad se da en un orden interactivo inestable debido a las pobres condiciones comunicativas y a los requerimientos dramáticos contradictorios (como el uso de una “empatía instrumental”), lo que se suma a que, como teleoperadores, reciben una imagen social degradada. Esta doble dinámica subordinante repercute sobre su identidad, si bien de manera contradictoria la falta de reconocimiento y la distancia socioafectiva les aporta cierto margen de protección. Esta repercusión se manifiesta como un desgaste con el paso del tiempo y en función del acompañamiento de sus itinerarios sociales (y disposiciones de género y clase) con la actividad laboral. Ello es gestionado estratégicamente por las empresas, reduciendo dicho desgaste cuando es más bajo (mediante la motivación o el diálogo con los empleados) o utilizarlo como mecanismo de (auto)exclusión.

Por su parte, en alta consultoría el empleado se presenta como el principal responsable para “obtener” valor y reconocimiento a través de actitudes y estrategias de demostración que se han denominado “dinámicas de inflación del valor propio”. Estas producen tensiones entre el sujeto y su propia imagen idealizada, que se ve constantemente avivada a través de diferentes mecanismos empresariales dirigidos a aumentar la intensificación y el control de los empleados. Para ello, se fomenta una alineación entre las identidades de las personas, las organizaciones y de profesión, lo que se apoya en modelos identitarios en los que se articulan elementos de clase y de género. En última instancia, se incita a los trabajadores a una búsqueda ilimitada de reputación lo que deriva en procesos de “inflamación del yo” con graves riesgos para la salud. Estos procesos, además, deben ser ocultados en la medida en la medida en la que el trabajador es responsabilizado de la gestión de su vida anímica y dado que expresan su inadaptación y falta de profesionalidad, lo que da lugar a diversas formas de recomposición del orden.



**SOPORTE**

El hombre [sic] es una criatura lírica, un animal narrativo que necesita de la ficción, no como un lujo, sino como una necesidad absoluta. Necesita saciar su apetito de fábulas igual que necesita saciar su necesidad. No hay civilizaciones sin relatos sobre el origen, sin cuentos de naturaleza, sin cuentos de naturaleza mitológica, sin leyendas, supersticiones o parábolas de carácter religioso. La literatura en su sentido más amplio, no es un lujo de la inteligencia, sino un pan que se come junto al pan, como sucede en el refectorio de los conventos. Todos los hombres, incluidos los que no saben, incluidos los que no creen hacerlo, se explican el mundo bajo especie de ficción. La misma acción de soñar, ya sea con los ojos cerrados o durante la vigilia, y que resulta tan imprescindible para soportar la realidad, para digerir su naturaleza, es una maniobra narrativa (Marzal, 2008: 28).

***1. Narraciones como soporte de la experiencia cotidiana***<sup>269</sup>

*La existencia humana se soporta en narraciones* que los sujetos encarnan a través de la enunciación de relatos que hacen propios y que cotejan frente a los demás y en relación con su experiencia cotidiana. Estas narraciones sostienen los sentidos que inspiran, mueven y constriñen la acción, y contribuyen en la constitución de la identidad personal en un proceso en el cual participamos rutinaria e interactivamente. Nos identificamos con los otros compartiendo sus relatos y los otros nos reconocen como seres únicos a través de la enunciación de nuestra propia

---

<sup>269</sup> Debo muchos de los planteamientos de este subapartado y el acceso de gran parte de la literatura que es referenciada al trabajo sobre lo narrativo que sintetiza y desarrolla Vicente Olmo (2015: 129 ss.) así como a sus valiosos consejos.



historia; un relato que nos repetimos a nosotros mismos y que nos vemos obligados a confrontar con nuestra existencia ordinaria<sup>270</sup>.

Anteriormente se hizo mención al papel que Freund (1998: 278) otorgaba a la imaginación y las narrativas en las revisiones de eventos y situaciones pasadas, así como en la proyección de posibles situaciones futuras. En una fértil metáfora, lo asocia a teatros internos en los que las personas evocan y revocan lo que les ha acontecido a través de la reescritura y encarnación dramática de recuerdos, monólogos internos y relatos justificativos; pero donde también se anticipan y ensayan escenas por venir. Estas narraciones son portadas, en los términos de Freund, “psicosomáticamente”, pues provocan “modos emocionales de estar” y consolidan disposiciones duraderas a la acción, la percepción, la imaginación y el sentimiento. Por ello, contribuyen a dar coherencia y unidad (aunque también plasticidad) a la identidad, acomodando sus “inercias sociales” a contextos prácticos específicos y aportando a las corrientes prácticas un “sentido biográfico”. Según lo expresa Law:

Los relatos son partes del orden, por eso los creamos, para dar sentido a nuestras circunstancias, para reactivar la fábrica humana. Y en cuanto creamos y recreamos nuestras historias creamos y recreamos tanto los hechos y lo que ellos nos dicen como a nosotros mismos. Es así como intentamos ordenar y reordenar nuestros contextos (Law, 1994: 52; en Alonso, 1998).

A un nivel más básico, se puede afirmar que *los relatos dan sostén a las prácticas que ordenan y reordenan tales contextos*, en la medida en la que promueven una implicación afectiva con el entorno y motivan a la acción o, dicho de otro modo, sedimentan la intencionalidad en disposiciones específicas, encarnadas subjetivamente. Es por esta razón, que las narrativas son una herramienta analítica de gran utilidad para comprender el modo en que los sujetos lidian con los “riesgos del reconocimiento”. Contribuyen a reforzar los límites y la coherencia de los sujetos consolidando la imagen y el valor que estos mantienen de sí dentro de las relaciones de reconocimiento de un contexto sociohistórico determinado. Asimismo, la conformación de relatos propios promueve que la identidad personal sea más adaptable al entorno que se ve confrontada, por ejemplo, dando razón de las contradicciones y los deslices o difuminando los

---

<sup>270</sup> La investigación de Ruiz Marcos (2015) sobre las relaciones de cuidados a personas diagnosticadas con Alzheimer prueba cómo en aquellos casos en la que los sujetos pierden la capacidad de establecer un relato coherente sobre sí mismos, la existencia del sujeto puede sostenerse en los relatos y la memoria que se entreteje de manera colectiva en torno a este. Entre otros aspectos, ello nos remite a la importancia de la corporalidad como punto de anclaje y sedimentación de una memoria no necesariamente mediada por la consciencia.

acontecimientos disonantes. En cierto modo, tienen la capacidad de apaciguarnos frente a la realidad.

Como herramienta analítica, las narrativas suelen estar asociadas a los discursos así como a las perspectivas teóricas y metodológicas que los han abordado (White, 1992: 19). El enfoque discursivo se deriva, al menos en parte, de los trabajos de las décadas de los 60 y 70 de Foucault (1966, 1968, 1970, 1977), que se centra en el modo en el que las formas de conocimiento y de representación (“régimenes de verdad”) están entramadas con relaciones de poder y condicionan la conducta y los procesos de subjetivación. Al igual que los discursos, las narraciones son prácticas y están histórica y socialmente situadas (Stanley, 2008). Como ellos, se relacionan con otros elementos de análisis lingüístico y semiótico como afirmaciones, conjuntos de imágenes, metáforas y textos, pudiendo ser reconstruidos como unidades complejas relacionadas unas con otras (Conde, 2010; Alonso, 1998). Sin embargo, también se vinculan con otras materialidades no discursivas de manera que, aunque siempre mediadas por el lenguaje, están enraizadas en instituciones y condiciones prácticas concretas más allá del lenguaje. En palabras de Wetherell y Potter (1992: 86; trad. prop.) “el discurso tiene lugar en la historia, se nutre de un terreno social, de grupos sociales y de intereses materiales ya constituidos”. Sin embargo, como apunta Vicente (2015: 130) en contraposición al concepto de “discurso social”, *la noción de narrativa puede llegar a ser particularmente fecunda para explicar la mediación entre elementos estructurales y su encarnación por parte de los agentes en situaciones concretas*. En ese punto es precisamente donde la deriva de los postulados del Foucault genealógico pueden tener como efecto la anulación de la agencia en los procesos de constitución de “cuerpos dóciles”, que sufran una excesiva “sujeción” de los efectos de los discursos y las prácticas sociales de normalización<sup>271</sup>.

Frente a esta tendencia, McNay (2000) subraya la estructura narrativa de la identidad, promoviendo una comprensión más dialógica de la temporalidad en su conformación, superando tendencias tanto deterministas como voluntaristas (*Ibíd.*: 4). Así, defiende una postura teórica antiesencialista pero trata de eludir aquellas propensiones postestructuralistas que, enfatizando la naturaleza fragmentaria e incoherente de la subjetividad, reducen la coherencia del yo a una “ilusión impuesta” o un “efecto discursivo” y no explican su capacidad para mantener una concepción propia más unificada (*Ibíd.*: 76). Con este fin, la autora alude a formas materiales y

---

<sup>271</sup> En sus últimos trabajos Foucault (1984, 1987, 1990, 1995) lleva a cabo una corrección de esta posible tendencia determinista, subrayando los mecanismos activos de autoformación del sujeto a través de lo que denominó “tecnologías del yo”.

simbólicas de constreñimiento que operan como una mediación interna en la potencialidad de los sujetos para participar activamente en su propia constitución como tales. De ese modo, la influencia de los límites y patrones no es exhaustiva sino que deja espacio para una relativa autonomía en la acción, tomando la forma de “libertades reguladas” o “excesos en los campos de acción”, en los términos de Bourdieu (*Ibíd.*: 57 ss.). Ello se debe a la configuración de la subjetividad como estructura disposicional y generativa (duradera pero no inmutable), al carácter social e históricamente situado de los condicionamientos simbólico-materiales y a la naturaleza dinámica y abierta de los procesos de interpretación, que permiten la re-significación de la experiencia desde diferentes enfoques en pugna. En definitiva

el acto de la auto-narración es central para la formación de la identidad; la experiencia se organiza a lo largo de la dimensión temporal, en la forma de un argumento que articula eventos en una estructura coherente y significativa que, a su vez, da significado a la configuración global que es la persona (McNay.: 81).

Siguiendo a Ricoeur, McNay (*Ibíd.*: 85) presenta ese *impulso a narrar* como un modo fundamental de entender la experiencia humana en el tiempo y un elemento clave en la (re)construcción de identidades personales y sociales. No como un factor “determinante sino como generativo de una forma de auto-identidad que no es ni libremente deseada ni externamente impuesta” (*Ibíd.*). Subrayar su naturaleza narrativa, por tanto, permite figurar un yo en continua configuración (que no cambio), inmiscuido en la tarea de incorporar y re-interpretar su flujo de experiencia para elaborar ese “sentido biográfico”. Este, por un lado, sigue las guías que procura la cultura en la conformación de un marco de interpretación, por otro, las adapta a su itinerario y a las corrientes prácticas concretas en las que se ve inmerso. Para comprender este doble movimiento interrelacionado, McNay (*Ibíd.*: 93) propone distinguir entre aquellas “autonarrativas” que el sujeto elabora y encarna para contar su experiencia y presentarse (hacerse “presente”) ante otros y ante sí mismo; y, por otro lado, ciertas historias que tienen una especial resonancia y durabilidad, y cuyos elementos (tanto las formas en las que se configuran como sus contenidos) en tanto que “típicos” pueden ser reconstruidos analíticamente. Estas últimas, a las que denomina “meta-narrativas” (y que aquí se denominarán “narrativas maestras”), operan como pilares de una cultura dada, ensambladas con otros discursos y a disposición del uso creativo y moldeable, aunque restringido, de los sujetos. De tal modo reflejan su carácter “testarudo”, en su articulación con normas, prácticas institucionales y disposiciones individuales.

A través de las narraciones se confiere sentido al flujo de eventos vividos. Sin embargo, no es posible lograr en ningún caso un cierre hermenéutico definitivo: siempre emergen nuevas po-

sibilidades y lecturas debido a que el sentido del yo y la trama de sentidos y relaciones de los que emerge son cambiantes (*Ibid.*: 90). La noción de “trama” sugiere esta flexibilidad en la que el acontecimiento se inserta articulándose en una red mayor de sentido, la cual, a su vez, se adapta a la incorporación de nuevos acontecimientos y reordenamientos (Casado, 2002: 98)<sup>272</sup>. De esta manera, la recurrencia temporal de la acción sedimenta y supone una institucionalización de tal modo que es posible imputarle a esta una interpretación relativamente fija pero, al mismo tiempo, dicha imputación puede separarse del sentido que originariamente se le dio a esa acción. Esto permite explicar la coexistencia de procesos estructuradores y desestructuradores en la producción semiótica (De Lauretis, 1992) lo que, alternativamente, nos pone en aviso de posibles quiebras que algunos relatos personales sufren al ser contrastados con un presente con el que no sintonizan o con relatos enunciados desde otras perspectivas, pero también de la capacidad de reactualización del sentido narrativo ante el cambio de contextos prácticos. Por otra parte, el carácter significativo de toda práctica social nos obliga a cuestionar el dualismo entre un tipo de experiencia auténtica y su distorsión ideológica, desvelando que la estructura narrativa de la identidad no es sino el producto de una “inestable mezcla de hecho y fabulación” (McNay, 2000: 94). En otras palabras, no existe un recuerdo que no provenga de una interpretación creativa desde una perspectiva determinada, lo que se refleja en aquellos hitos que se ponen, o no, de relieve, en los modos de narrarlos o en la medida en la que estas narraciones están atravesadas por las fantasías, promesas, desencantos y mitos que conforman una cultura dada.

El papel de las narrativas en la organización de la experiencia ha sido señalado por Bruner (1991: 66 ss.). Su enfoque plantea cómo los marcos de interpretación implican una regulación afectiva, componiendo una especie de memoria colectiva que trasciende al individuo y proporciona “condiciones de interés, excitación y emoción que favorecen el desarrollo de imágenes específicas” (Bartlett, 1995: 255 en Bruner, 1991: 67). Esta memoria colectiva, en forma de “narrativas maestras”, se enraíza en una serie de instituciones y costumbres encarnadas por los sujetos. Asimismo, movilizan afectos que sirven como indicadores a partir de los cuales se reconstruyen los relatos y se preserva su unidad, coherencia y dinamismo. El recuerdo cumple por tanto una “función retórica”, aparece desencadenado como la justificación de una actitud o una serie de afectos (Bruner, 1991: 68).

---

<sup>272</sup> Más allá, “trama” figura un tejido (narrativo) compuesto de multitud de hilos cruzados y enlazados, y no a una simple hilaza. Por otra parte, refiere a la disposición interna (la estructura de los elementos) de una historia o de una obra dramática. Finalmente, introduce un componente ficticio, en tanto que “artificio” o confabulación que se crea alrededor de algo o alguien.

Los relatos personales, en la medida en que remiten a “narrativas maestras” que asientan y se asientan en valores, creencias y sistemas de legitimidad, discurren a lo largo de aquellos aspectos que en una sociedad se consideran pertinentes, apropiados o, al menos, concebibles, aunque podemos localizar en ellos puntos de fuga motivados por la imaginación y la reflexividad (White, 1980; Gergen, 1982). Igualmente, producen y reproducen los patrones de ordenación y valoración, que quedan consolidados en las narrativas ayudando a componer las imágenes que los sujetos manejan al relacionarse entre sí y consigo mismos. Bruner (1991: 59 ss.) atisba en *la función regulativa de la narratividad un potencial para reordenar la relación ente lo extraordinario y lo canónico*. Cuando la gente se comporta como se espera de ellos, ajustándose a las normas, rara vez se les pregunta por qué lo han hecho. Los relatos más bien surgen para dar razón de algo excepcional, por lo que en muchos casos en ellos se explicitan estados intencionales (creencias, deseos, intereses...) o elementos canónicos del contexto sociocultural con vistas a justificar el acontecer de las acciones. “La historia, casi invariablemente, consistirá en la descripción de un mundo posible en el que se hace que, de algún modo, la excepción que se ha encontrado tenga sentido” (*Ibíd.*: 60). Su función, por tanto, es mitigar o hacer comprensible esas desviaciones con respecto a los patrones o normas, reintroduciéndolas en el orden y atenuando la realidad.

Este punto es fundamental en el estudio de los relatos sobre la *experiencia de estrés*. Como se adelantó en el segundo capítulo (apartado 2. 1), el uso del término “estrés”, por muy frecuente que sea, refiere a una vivencia excepcional: un exceso, un desajuste o una disonancia siempre en contraste con un estado de normalidad. En relación con el trabajo, hemos visto su traducción como “sobre-carga” o como las “in-estabilidades” que entrañan las “tensiones del reconocimiento”, situaciones que sobresalen frente a la normalidad y que, por ello, son “memorables”. De esta manera, esté vinculado al sufrimiento o al placer, su intensidad adquiere un relieve tal que frecuentemente va acompañado de relatos que confieren sentido y, en cierto modo, explican esa experiencia excepcional y las razones por las cuales los individuos la afrontan. De manera general, puede afirmarse que estas narraciones personales movilizan y utilizan estratégicamente esos relatos más genéricos que se han denominado “narrativas maestras”; muchos de los cuales, como se tendrá ocasión de ver, remiten a los sentidos y el valor que se le confiere al trabajo en la sociedad contemporánea.

La función de la narratividad como mediadora entre lo normal y lo extraordinario, por otra parte, se relaciona con la capacidad de una cultura para lidiar con conflictos y negociar los sentidos en pugna, reconciliando lo mítico y lo histórico, la norma y el exceso (Lotman, 1979:

182). Por ello, no es casual que muchos autores hayan estudiado las narrativas maestras en tanto que *ideologías*. Ahora bien, desde el enfoque que aquí se está defendiendo, dicho carácter ideológico no se caracterizaría por una distorsión de lo real, sino más bien por la naturaleza justificativa de toda narración, derivada de su enraizamiento en unas condiciones sociohistóricas concretas, ancladas en las corrientes prácticas y en su sedimentación en disposiciones encarnadas<sup>273</sup>. Las ideologías, afirman Boltanski y Chiapello (2002: 45), “tienen como efecto el permitir que las personas no encuentren su universo cotidiano invivible, lo cual es una de las condiciones para la permanencia de un mundo determinado”. Los relatos, en su capacidad para atenuar la realidad, hacen que la vida “merezca la pena”, pero al mismo tiempo, normalizan las formas de vida y consolidan los hábitos.

En su obra *El nuevo espíritu del capitalismo*, los dos autores analizan cómo la adhesión al sistema capitalista y la implicación de los trabajadores en las organizaciones laborales requieren de “justificaciones” que sean válidas tanto a nivel individual como en relación a valores compartidos dentro de una sociedad. Se trata de argumentos que sean capaces de ser ampliamente aceptados como evidentes, de tal forma que no solo pueda afrontarse la desesperanza o el nihilismo, sino también que logren inspirar excitación y entusiasmo (Boltanski y Chiapello, *Ibíd.*: 46). Para que estas justificaciones confieran coherencia a las prácticas cotidianas deben comportar suficientes asideros, siendo al mismo tiempo detalladas y válidas para casos diferentes, de manera que sobre ellas puedan apoyarse las acciones cotidianas. Boltanski y Chiapello (*Ibíd.*: 53) encuentran una muestra de ello en los textos de gestión empresarial, como discursos que son formales e históricos, globales y situados, capaces de promover desde dogmas ideáticos hasta consejos prácticos muy específicos. Estas narrativas, que van variando históricamente, se dirigen fundamentalmente a los cargos intermedios de las organizaciones empresariales, ayudando al mantenimiento de las formas de organización del trabajo y, en consecuencia, de la acumulación del beneficio capitalista.

---

<sup>273</sup> La relación de lo ideológico con este carácter encarnado, como sedimento de corrientes de acción recursivas o institucionalizadas, ha sido particularmente subrayado –más allá de la citada obra de Bourdieu (2007)–, en la intersección de corrientes teóricas feministas, marxistas y post-estructuralistas; como por ejemplo en la obra de Butler (2002), Braidotti (1994) Young (2005) o Grosz (1994). Las nociones de ideología e interpelación de Althusser (1974: 151-2) son un referente clave en este movimiento:

Diremos, considerando un solo sujeto (tal o cual individuo) que la existencia de las ideas en las que cree es material, en tanto que sus ideas son sus actos materiales insertos en prácticas materiales, reglamentados por rituales también materiales definidos por los aparatos ideológicos materiales de los que dependen las ideas de dicho sujeto.

La experiencia de estrés requiere de una vinculación afectiva e intencional mínima con las corrientes prácticas en las que el sujeto se ve inmerso, lo que en el contexto laboral suele adoptar la forma de una implicación en la organización y en las actividades laborales concretas. El estrés solo puede experimentarse cuando uno está comprometido con lo que hace, se interprete este compromiso como el efecto de una coacción externa (la necesidad de trabajar para lograr un salario con el que sobrevivir) o de un apego interno. Es por ello, que el marco conceptual que manejan Boltanski y Chiapello es de gran utilidad para esta investigación, al relacionar las narrativas globales, por un lado, las justificaciones situadas de las que derivan patrones de acción, por otro, y las formas de compromiso subjetivo con el trabajo, en tercer lugar. Sin embargo, aunque estos autores tienen en consideración el carácter contradictorio de las formas de justificación en términos globales, pues consideran que estas motivan la acumulación capitalista y al mismo tiempo la limitan (*Ibíd.*: 36), al no estar centrado en las disposiciones prácticas su análisis acaba por minimizar la agencia de los trabajadores a la hora de encarnar, elaborar y jugar estratégicamente con las narrativas<sup>274</sup>. En parte, esto se debe al privilegio analítico que le confieren al potencial socializador de las organizaciones a través de las relaciones jerárquicas de mando. Según su análisis, son los cargos intermedios los principales receptores de los discursos de gestión empresarial y los encargados de traducirlo a la práctica mediante estrategias organizativas y difundirlos entre el conjunto de los trabajadores (*Ibíd.*: 53 ss.).

Frente a esta concepción sobre la extensión y asimilación de las narrativas maestras a través de la cadena de mando, es importante distinguir cómo operan los mecanismos de justificación en el espacio más horizontal de la relación de los trabajadores, tanto entre ellos como con su entorno. En este sentido queremos rescatar el *carácter dialógico* en la elaboración de autonarrativas y su efecto de soporte en la constitución del yo, que han propuesto autores como McNay (2000), Bruner (1991) y, de manera pionera, Bajtin (1981). En sintonía con lo que se presentó en la sección 6. I, Bruner (1991: 102) localiza en “el compromiso de uno mismo con respecto al otro”, una manera de enmarcar la propia conciencia, la postura y la identidad. “El yo, desde este punto de vista, se hace ‘dependiente del diálogo’, concebido tanto para el receptor de nuestro discurso como para fines intrapsíquicos” (*Ibíd.*), es decir, en ese “teatro interno” donde según Freund (1998: 278) evocamos el pasado y anticipamos el futuro. Esto pone de relieve la naturaleza siempre abierta de la narración, que queda representada más bien como una nego-

---

<sup>274</sup> De hecho, como en diversas ocasiones se insinúa, las prácticas parecen derivarse de la incorporación de contenidos representacionales (valores, discursos, ideologías) y estados intencionales (creencias, intereses...) a través de la socialización y las estrategias de gestión empresarial. Esta postura culturalista recibe una crítica muy acertada por Swidler (2001) o Martín Criado (2014).

ciación en la que el yo no queda aislado en un soliloquio, como una entidad autónoma y autorreferencial, sino como un “hacerse” siempre situado y entramado en corrientes prácticas y el contacto con los otros, constituyéndose en una red de reconocimientos mutuos. El dinamismo de lo dialógico se refleja también en la multiplicidad de “roles”, incluso contradictorios, que un sujeto puede llegar a encarnar tanto en el relato como en su presentación en la vida cotidiana, en función de las diferentes situaciones y audiencias (Lahire, 2004: 288; Goffman, 1991: 173).

Un relato personal siempre va dirigido a una audiencia con respecto a la cual se negocian sus términos. Las narraciones justificativas remiten a la estructura de un diálogo pues las condiciones de justificación o de “imputación e interpretación de ‘motivos’ a la conducta”, se ciñen a la dimensión práctica y, más concretamente, a lo conversacional (Mills, 1981: 345). Ante las crisis y frustraciones (fácticas o potenciales) de sus actos, las personas cuentan con “vocabularios” con los que articulan dialógicamente los sentidos que les confieren a estos, en tanto que respuestas persuasorias o disuasorias (*Ibíd.*: 346)<sup>275</sup>. Dicho de otro modo, en nuestra experiencia nos vemos a menudo interpelados a responder porqué hemos actuado de uno u otro modo. Mills insiste que los patrones de motivos (“repertorios de justificaciones”) están necesariamente asociados a situaciones concretas de acción y que es en función de ellos cómo se anticipan las consecuencias de las acciones, de manera que ellos mismos habilitan y propician formas de comportamiento y a través de ellos median las normas sociales (*Ibíd.*: 347). Los motivos que pueden imputarse a una acción orientan la *motivación* a emprenderla. Así, por ejemplo, no tenemos al mismo alcance el tipo de narrativas que justifican ciertos comportamientos ante un extraño, en un servicio de atención al público, que en una relación de amistad. El acceso a estos relatos orientará el comportamiento final y la “interpretación” (semiótica y dramática) que

---

<sup>275</sup> Ahí donde Mills ve un vocabulario conformado por palabras, es quizá más operativo referirse a un “repertorio de justificaciones”, en tanto que las narrativas maestras con las que los actores cuentan en un contexto sociohistórico dado para interpretar sus actos. Entiendo esta noción de “repertorio” muy cercana al concepto de “repertorio cultural” de Swidler (2001), en tanto que “modos variados de organizar significados que los agentes ponen en práctica para dar sentido a su experiencia, en ocasiones mezclando marcos culturales heterogéneos sobre un mismo fenómeno sin acusar necesariamente por ello una sensación de incoherencia”. Castrillo (2015: 158), que aplica el concepto en su estudio sobre relaciones sentimentales entre jóvenes, explica que esta autora

enfatisa la agencia y el uso *activo* de lo simbólico. Sin embargo, la propia Swidler advierte, no implica entender al sujeto como actor racional. Precisamente la metáfora del repertorio de un artista quiere señalar que ciertas asunciones se *incorporan* y forman parte de los esquemas con los que de una manera *no necesariamente consciente* evaluamos el mundo [las cursivas son mías].

Por otra parte, Mills (1981: 348) entiende por “motivos” aquellas justificaciones *aceptadas* de actos pasados, presentes o futuros. Al centrarme en las “justificaciones”, sean aceptadas o no, también quiero enfatizar su carácter controvertido y cuestionable.



de este se haga en una posterior narración, con el fin de hacerlo lo más verosímil y aceptable posible de cara a una audiencia. Ahora bien, se debe entender esta audiencia tanto en un sentido general, como un “otro generalizado” que incorporamos y que media en los relatos que nos contamos a nosotros mismos; como particular, es decir, aquellos ante los que tratamos de justificarnos en un *contexto interactivo* concreto<sup>276</sup> (*Ibíd.*: 349).

Los vocabularios de motivos, o repertorios de justificaciones, operan de manera *compartimentada*, no solo en función de situaciones tipo, sino también en relación con condiciones sociales más generales, como segmentos del conjunto social. “Los motivos”, afirma Mills (*Ibíd.*: 355), “varían en contenido y carácter con las épocas históricas y las estructuras sociales”. En relación con el objeto de este estudio, el propio autor ofrece una cita indirecta a Weber para indicar que “en una sociedad libre los motivos que inducen a la gente a trabajar varían con las diferentes clases sociales... Existe normalmente una escala graduada de motivos que muevan al trabajo a hombres [sic]” (*Ibíd.*: 352). Ello pone en cuestión un elemento que se desprende del estudio de Boltanski y Chiapello (2002: 46), según los cuales la mayor parte de la gente de una época se basa en los mismos esquemas ideológicos, de manera que es posible encontrar en cada periodo histórico una narrativa maestra dominante. Si bien es posible distinguir estas guías hegemónicas, debemos ser cautos a la hora de explicar su puesta en práctica en la enunciación de relatos personales, labor caracterizada por ser más flexible, plural y dinámica, y en la que los sujetos disponen de agencia. Asimismo, la facilidad de acceso a diferentes repertorios variará en función de los itinerarios que los sujetos describen, así como a las situaciones sociales a las que recurrentemente se ven expuestos. Las inercias que estos patrones generan, en tanto que disposiciones encarnadas a actuar, sentir o imaginar, están entramadas también con disposiciones a narrar de ciertos modos y propician unos contenidos u otros.

Entendida como práctica, elaborar relatos de uno mismo se presenta como una búsqueda de justificaciones entre repertorios dados (aunque adaptables estratégicamente), que hagan verosímiles y soportables nuestras vivencias, que infundan suficiente motivación a las acciones que emprendemos y, más allá, que nos otorguen reconocimiento, reforzando el sentido del yo. Expresado con otras palabras, su uso permite acomodar las inercias que encarnamos a los contextos prácticos específicos en los que actuamos, aportando a esta experiencia cotidiana un “senti-

---

<sup>276</sup> Como se expresó en el primer capítulo (apartado 1. II. 4) el contexto interactivo de la entrevista reactualiza de manera indudable el formato dialógico de la narración personal. A través de las preguntas el entrevistado debe elaborar una “presentación” relativamente coherente y unitaria de sí (Alonso, 1998; Bourdieu, 1997).

do biográfico”. Dicha labor se intensifica en torno a aquellos acontecimientos críticos o extraordinarios, que deben ser mitigados y reintroducidos en el fluir normal de la experiencia, constituyendo una experiencia suficientemente coherente y dinámica. Las vivencias de desajuste, extenuación, sufrimiento y/o excitación que se asocian a las situaciones de estrés van a arrastrar una gran cantidad de narraciones, muchas de las cuales se verán enmarcadas en narrativas justificativas sobre el mantenimiento en el puesto de trabajo y, más allá, sobre la implicación y el compromiso en este. Paralelamente, como se ha visto, algunos sujetos no son reconocidos como desean o esperan, dándose un desajuste entre la imagen que tienen de sí mismos y cómo son tratados. Las personas pueden encontrar así dificultades para concertar sus relatos con las corrientes prácticas en las que están inmersos, lo que es fuente de importantes tensiones, en la dirección de lo que Freund denominó “estrés dramático”. Al ser empujadas a interpretar un papel que desconocen o a contar un relato con un vocabulario limitado y equívoco, su experiencia cotidiana se hiciera insostenible ante la audiencia y ante sí mismos.

\*       \*       \*

Del análisis de los relatos producidos por las entrevistas se infieren tres cuestiones generales en el sentido de lo que hasta aquí se ha dicho. En primer lugar, las narraciones que los trabajadores encarnan en torno al estrés suponen el entrelazamiento de la *presentación que los trabajadores hacen de sí mismos* (otros relatos de su biografía, rasgos personales...) con la expresión de motivaciones y justificaciones de las acciones y situaciones que experimentan. Suponen de ese modo soportes y apuntalamientos a sus prácticas cotidianas, guías de los afectos que deben movilizar en el trabajo y utensilios fundamentales en la composición de su presentación personal. En segundo lugar, se hacen continuas alusiones a *situaciones en las que los empleados discuten y charlan entre sí*, así como a múltiples diagnósticos compartidos en torno a las experiencias que viven. Ello además se infiere de la movilización de vocabularios, metáforas, relatos y modos de articular las narraciones muy similares dentro de cada mundo profesional. Como algunos autores han indicado, el poder de socialización se sitúa tanto en la relación vertical como en la horizontal (p. ej.: Roy, 1959; Burawoy, 1989: cap. 3; Kunda, 1992: cap. 4; Anderson y Thomas, 1996). El encuentro y los diálogos con los compañeros es la viva expresión del proceso de difusión, negociación, tanteo e invalidación de los relatos personales, como un camino de ida y vuelta entre los relatos personales y las narrativas maestras. Los trabajadores recién llegados encuentran de esta manera en las organizaciones auténticos glosarios de justificaciones disponibles para su uso y cotejo. En tercer y último lugar, el análisis del conjunto de entrevistados muestra una *clara disparidad entre los relatos que elaboran los consultores y los teleoperado-*

res. Tanto en las maneras y estructuras mediante las que los enuncia hasta los contenidos difieren significativamente, lo que nos exige explicar tal disimilitud en función de los factores contextuales.

A continuación, pasamos a reconstruir los rasgos principales de la narrativa maestra que se pueden inferir de los distintos relatos que los consultores elaboran en torno a sus experiencias de estrés en el trabajo, vinculándola a muchos de los aspectos que se han analizado en relación con sus itinerarios, las estructuras organizativas en las que trabajan, las corrientes de acción, los mecanismos de poder y las relaciones de reconocimiento que establecen. Tras esto, se realizará lo mismo para el caso de los teleoperadores.

## 2. *El salto del héroe*

[C]ada uno de nosotros comparte la prueba suprema — lleva la cruz del redentor—; no en los brillantes momentos de las grandes victorias de su tribu, sino en los silencios de su desesperación personal (Campbell, 1959: 345).

Existen varios rasgos que predominan en los relatos que los consultores componen sobre su experiencia en el trabajo. En primer lugar, cuando se ponen en relación el conjunto de los entrevistados, se detecta una fuerte *homogeneidad* tanto en el contenido de sus historias como en la manera en las estas son narradas. No solo aluden a episodios muy similares y utilizan vocabularios y expresiones comunes sino que el modo de organizar sus relatos y de relacionarse con ellos muestra un importante paralelismo; especialmente si lo comparamos con los teleoperadores, cuyos relatos, a pesar de compartir ciertas características, son más plurales. Ello debe ponerse en relación con el hecho que los itinerarios de los consultores entrevistados son similares (nivel socioeconómico de las familias de origen, relación con las instituciones escolares y estudios cursados). Además, las empresas de alta consultoría responden a un patrón común, compartiendo tanto los mecanismos organizativos que utilizan como las imagerías que movilizan, hasta el punto que, como veremos a continuación, puede hablarse de una alta institucionalización de las narrativas que produce. Tanto los itinerarios sociales como las organizaciones en las que los sujetos se inscriben determinan los modos en los que los estos se entienden y despliegan narrativas en torno a sus vivencias, justificando el orden en el que se inscriben y facilitando su relación práctica con la realidad que afrontan cotidianamente (Mills, 1981; Boltanski y Chiapello, 2002).

Una de las características de los relatos de los consultores en torno a su experiencia laboral es el *carácter unitario y la coherencia que mantienen entre sí*. Las diferentes historias en las que estos se recrean tienden a estar interconectadas en una trama, como si se tratase de los segmentos de una línea continua y recta; imagen a la que convencionalmente denominamos “carrera” profesional. Se infiere la idea de que los eventos se siguen unos a otros de manera causal, lo que facilita que los fragmentos de las biografías profesionales sean presentados en función de una lógica central que les confiere a cada uno de ellos un “sentido” claro, de manera que incluso a los incidentes más contradictorios con la “dirección” del conjunto se les suele atribuir una función narrativa positiva dentro de la trama global. Ello, como veremos más adelante en relación con el estrés, se aprecia en la frecuencia con la que se hace uso de estructuras compensatorias a la hora de presentar aquellos acontecimientos más desfavorables (“a pesar de lo que sufrí mereció la pena”). Por ello, en muchos puntos sus relatos describen la forma de una argumentación o un razonamiento global, a través de lo que el individuo afirma su situación presente y sus proyectos. En este sentido, la direccionalidad que adopta la trama narrativa suele ser coincidente con los deseos y las metas que explicitan los entrevistados<sup>277</sup>.

Esta afinidad entre los relatos y los intereses de los protagonistas-narradores se evidencia en la recurrencia con la que estos expresan sus *experiencias como resultado de estrategias y decisiones*. Las diferentes etapas de la “carrera” así como muchos de los acontecimientos que tienen lugar durante su jornada laboral se presentan como opciones escogidas entre un abanico de alternativas en un constante proceso de reflexión. En esa clave se puede leer el relato de Alberto sobre su incorporación al ámbito laboral:

Terminaba la carrera en junio, y *antes de terminar me empecé a mover*, estuve pues a lo mejor desde febrero o marzo *buscando* trabajo, y en torno a mayo, junio, *estuve* en varias entrevistas y al final me hicieron la oferta y tuve la suerte de que tuve la oferta justo antes de terminar la carrera. Esa fue la *búsqueda que hice*, sobre todo fue en consultoría, en algún despacho... bueno, tema de fiscal, auditoría y bancos fundamentalmente. [...] Estuve un año. Y ¿sabes?, yo en seguida *me di cuenta de que no me gustaba* el trabajo. Entonces al poco *empecé a moverme*, bueno, al poco, en torno al año nuevo. Empecé en septiembre, pues en torno a enero o así, empecé a moverme para

---

<sup>277</sup> El carácter coherente y unitario se diluye conforme los relatos se detienen en aspectos biográficos no centrados en lo laboral. De este modo, habitualmente se encuentran importantes contradicciones a la hora de presentar la conciliación entre la implicación en el trabajo y las relaciones personales externas al trabajo, ya que si bien la mayoría de los entrevistados expresa que sus relaciones de pareja, familiares o de amistad son importantes en sus vidas, al mismo tiempo presentan episodios en los que no se evidencia el no dedicarle tiempo y energías. Se aprecia cómo la inercia centrípeta de la sociabilidad y los procesos de subjetivación en la consultoría en torno al centro de trabajo ordena igualmente la coherencia narrativa.

mirar otras cosas, *quería venirme* a Madrid, *no quería estar* en [mi ciudad], *quería salir* de [mi ciudad], o incluso fuera de España. *Tuve* algunas cosas, *tuve* una cosa en Londres que pudo haber salido. Y al final *tuve* otra en Madrid, *me decidí por Madrid* y entonces *vine* (CCM4).

Los sucesos que tienen lugar en el acceso de Alberto al ámbito de la consultoría se presentan como efecto de una serie sucesiva de “movimientos”, insertos en un proceso de “búsqueda” del que sobresale la iniciativa individual, enfatizada por anticipaciones (comienza a buscar trabajo antes de terminar la carrera), expresiones que denotan agencia (*empecé a moverme*”, “la búsqueda *que hice*”, “*tuve* varias cosas”, “*vine*”) o posesivo (“*tuve* varias cosas”) y, sobre todo, la afirmación reiterativa de sus deseos (“*me di cuenta de que no me gustaba*”, “*quería salir*”, “*no quería estar*”). Este último aspecto va a ser una constante en las entrevistas, como ponen de manifiesto mecanismos lingüísticos por los que el relato da razón de sí mismo en torno al narrador: “*lo hago para que en el futuro...*” (CCM4), “*entré porque quería hacer*” (C4), “*al final me decanté... me apetecía*” (C4), “*me vi muy metido en... y quería hacer un poco de...*” (CCM3). La narración sirve a los consultores para hacer(se) explícitos los sentidos del yo (*self*), a partir de los cuales elaboran estrategias capaces de orientar el curso de su biografía. María del Mar, por ejemplo, valora dar clase como alternativa a la consultoría en los siguientes términos:

Ahora me estoy planteando nuevamente... “*voy a encontrarme en la misma situación ¿qué quiero?, ¿qué quiero realmente? Si quiero seguir en la consultoría...*” [...] Mi trabajo ideal sería profesora de SAP (C9).

La concepción del acontecer como una sucesión que sigue una lógica causal y que está definida por la acción y las decisiones del individuo conduce a este al escrutinio de sus deseos e intereses (“¿qué quiero realmente?”), así como incita su pericia para actuar estratégicamente, adecuando los medios disponibles hacia el logro de los fines que se va marcando, más o menos explícitamente y retrospectivamente. En consecuencia, si la voluntad del individuo es el motor de lo que le sucede este debe entonces asumir la responsabilidad sobre su futuro (Beck, 1998; Rose y Miller, 1992). Para Rose (1999: 258; trad. prop.) la influencia de las ciencias “psy” será crucial sobre esta comprensión de nosotros mismos:

Prometen que sea posible para todos hacer un proyecto de nuestra propia biografía, crear un estilo para nuestras vidas, conformar nuestra existencia cotidiana en términos de una ética de la autonomía. Más la norma de la autonomía encubre, como su acompañamiento inevitable, un intenso y constante autoescrutinio, una continua autoevaluación de nuestra experiencia personal, emociones y sentimientos en relación con imágenes de satisfacción, la necesidad de narrativizar nuestra vidas con un vocabulario de interioridad. El yo (*self*) que es liberado está obligado a vivir su vida atada al proyecto de su propia identidad.

En esta inclinación toma forma el tipo de subjetividad individualista, psicologizada y racional que, como deriva del sujeto prototípicamente moderno occidental, alcanza una cota en el “actor racional” de las teorías economicistas y se encarna en la figura del “emprendedor” de los discursos neoliberales (Bourdieu, 2007: 103; Rose, 1996: cap. 7). La acción narrativa de los consultores muestra así una tarea constante de reflexión y previsión sobre las ventajas y desventajas de las diferentes elecciones tomadas y por tomar, así como el consecuente cálculo de los costes y ganancias de cada “movimiento”. Sin embargo, sus estrategias y decisiones no se ponen en práctica *ex novo* ante cada encrucijada sino que se basan en el complejo entramado que hemos denominado “repertorio de justificaciones”, como un compendio de hilos narrativos que los trabajadores utilizan en la elaboración de sus relatos personales y que forma parte del contexto sociohistórico y práctico que habitan.

La homogeneidad de los relatos de los consultores y su coherencia se aprecia en la recursividad con la que aparecen ciertas narrativas. Se tratan de *relatos institucionalizados* en torno a hitos, o a una secuencia de hitos, que los empleados pueden agenciarse en la construcción de sus relatos y que frecuentemente tienen un efecto justificativo sobre algún aspecto en relación con el trabajo. Un ejemplo sintético de uno de estos relatos institucionalizados sería aquel que ha sido representado con la metáfora del “trampolín” (apartado 5. IV. 3): “la participación en proyectos de clientes relevantes y la obtención de buenas evaluaciones y reputación dentro de la organización durante los dos primeros años lleva a la promoción dentro de la empresa; esto otorga ventajas en el acceso a cargos de responsabilidad en el futuro”<sup>278</sup>. Esta trama, se inscribe como etapa transicional en la narrativa aún más amplia de “la carrera profesional exitosa”: una trayectoria de progresivo crecimiento personal y profesional en el que el trabajador va ascendiendo en las organizaciones y en la sociedad; trama que aparece como punto de referencia constante de las historias de los entrevistados (Grey, 1994). Cada episodio concreto que estos nos relatan puede ser interpretado desde la lógica de la secuencia general, de manera que, por ejemplo, los resultados de las primeras y segundas evaluaciones anuales constituyen un nudo narrativo en relación con la carrera profesional. Los hitos, de esta manera, son situaciones o momentos concretos que cobran importancia en la experiencia de los trabajadores y en torno a los cuales los narradores se detienen y elaboran numerosas historias. Son lugares comunes (“*topoi*”) conocidos por todos y, en la línea de la teoría de Boltanski y Chiapello (2002), son

---

<sup>278</sup> Otras narrativas pueden girar en torno a cuestiones como: el nivel de profesionalidad de una empresa concreta, la biografía de un socio importante, las políticas de despidos masivos, las fiestas anuales de la empresa, los casos de acoso sexual o los efectos de la crisis financiera en España sobre el sector, por citar algunas.

susceptibles de ser utilizados por la gerencia de las empresas para justificar sus maniobras. Por ello, a la hora de explicar los modos en los que los diferentes episodios adquieren importancia dentro en la hilaza de las biografías laborales, es importante aludir a prácticas de gestión empresarial que mucho más allá de su aplicación efectiva, contribuyen a conformar el universo narrativo de los trabajadores. Prácticas organizativas como la entrevista de trabajo, el currículum o las evaluaciones, entre muchas otras<sup>279</sup>.

La *entrevista de trabajo* resulta de especial importancia en relación con lo que aquí se está tratando pues, como ya se dijo (apartado 1. II. 4), la situación social que ha producido la realización de “entrevistas semiestructuradas” en el desarrollo de esta investigación actualizaba el “marco” –en los términos Goffman (2006)– de la entrevista laboral, especialmente en el caso de los consultores. Conversar en torno a “la experiencia de trabajo” con una figura a la que se le confiere la potestad para interrogar con minuciosidad remite a la lógica de los procesos de selección, lo que se constataba en el modo en el que los entrevistados se presentaban, utilizando un lenguaje codificado y, sobre todo, organizando los relatos unitariamente, orientados a realzar su valor profesional, esto es, a convertirse en un sujeto “empleable” frente a una audiencia a la que se le concede el papel de evaluadora. A lo largo de las historias sobre los trayectos laborales abundan, por ejemplo, expresiones tales como: “lo veía como una salida muy atractiva” (CCM3), “quería vivir una experiencia internacional [sobre una beca Erasmus]” (CCM2), “lo que más valoro de esa experiencia, aparte de los equipos y el trato humano, es la curva de aprendizaje” (C5), “puedo ser una candidata apetecible”, “tenía buenas referencias” (CCM2)...; expresiones que cobran sentido en un universo narrativo y en puestas de escena concretas, el de los procesos de selección de grandes empresas de trabajo cualificado<sup>280</sup>. Ahora bien, la incorporación de formas de narrar específicas arroja luz sobre los modos en los que los consultores leen los acontecimientos de su vida (qué es memorable y qué despreciable, qué se debe enfatizar y qué ocultar...) y, más aún, sobre cómo se entienden a ellos mismos: agentes motores del

---

<sup>279</sup> Al respecto de estas tramas institucionalizadas, Grey (1994) defiende que la carrera profesional, entendida como un conjunto de prácticas (discursivas y no discursivas) sobre los “proyectos del yo”, desempeña un papel crucial en la disciplina de los trabajadores, que internalizan normas y mandatos mediante la autovigilancia a la que esta incita. De acuerdo con Newton (1996), y Findaly y Newton (1998), es preciso no concederle a estas prácticas (por ejemplo, a las evaluaciones periódicas) el potencial para determinar el modo en el que los sujetos se entienden, siendo capaces de dirigir su actividad hacia las metas organizativas y eludiendo del análisis su capacidad de agencia en dicho proceso. Sobre la agencia de los trabajadores en la construcción de la cultura organizativa, véase Ackroyd y Crowdy (1990).

<sup>280</sup> Conforme nos alejamos de la situación interactiva de la entrevista de trabajo, por ejemplo, si las ponemos en boca de los teleoperadores o si las imaginamos enunciadas en una conversación con un familiar, este tipo de expresiones adquieren un tono insensato e incluso paródico.

curso de sus vidas laborales. En este punto, las entrevistas laborales no deben ser entendidas sino como uno de los muchos dispositivos de subjetivación de su contexto sociohistórico y organizativo; dispositivos que no cercenan la agencia de los trabajadores.

\* \* \*

Una vez presentado algunos rasgos del entramado narrativo que producen los consultores debemos preguntarnos cómo, dentro de este, aparece el estrés. Orientado por el mecanismo conversacional de la entrevista y por las propias inclinaciones demostrativas de la profesión, *la experiencia del estrés se entrelaza con las presentaciones personales* que los entrevistados hacen de sí. De esta manera, por un lado, al estrés (en sus muchas significaciones y junto el campo semántico que arrastra) se le confiere un “sentido biográfico”, es decir un lugar dentro del conjunto de la vida personal y profesional del individuo. Por otro, no se puede desvincular de los “efectos retóricos” que las formulaciones narrativas producen (o buscan producir) en audiencias concretas.

Un primer aspecto reseñable de la tematización del estrés es el papel que desempeña en la construcción del individuo, asociado a sus cualidades físicas y psíquicas. Al hablar del estrés y de las situaciones en las que se experimenta el trabajador tiene la oportunidad de definirse:

Creo que *yo soy muy activa*, entonces yo creo que en mi situación *otra persona sufriría el triple* de estrés que yo. Pero a mí me gusta trabajar bajo estrés. A mí me gusta mucho trabajar... Creo que me da... esa *adrenalina* me gusta. Aunque en ese momento esté: “no puedo tirar de mi vida”. Pero me gusta. Es fuerte ¿eh? Estoy fatal (C9).

María del Mar (C9) se presenta como una persona “activa”, que no solo afronta bien el estrés (“sufre” menos que otras personas) sino que disfruta con él (asociado a la “adrenalina”). Rasgos como la proactividad, la implicación afectiva e identitaria con el trabajo y el autocontrol ante situaciones de sobrecarga coinciden con cierto ideal normativo de los trabajadores cualificados de la sociedades contemporáneas (Alonso y Fernández, 2011; Crespo y Serrano, 2011). Sin embargo, no constituyen valores incuestionables en su discurso, al menos en la situación de la entrevista, lo que le lleva a María del Mar a expresar “estoy fatal”, como si disfrutar del estrés no fuera normal ni deseable. Ello indica, como veremos a continuación, la operación simultánea de dos sistemas normativos que se entrecruzan: uno implícito en este fragmento (disfrutar del estrés es una muestra de valores profesionales) y otro explícito (el estrés no es deseable).

Conferir un sentido biográfico al estrés frecuentemente entraña estrategias mediante las cuales los narradores-protagonistas establecen vínculos de la experiencia con su pasado y su futuro,



con sus deseos y vocaciones más íntimas, lo que refuerza la narración. Afirmaciones como “yo soy una persona que me ha gustado mucho que me metan mucha caña” (C3) o “soy una persona que me gusta la presión tremendamente” (C1) contribuyen precisamente a la coherencia y verosimilitud al sentido del yo, reflejando inclinaciones profundas que llevan “irremediablemente”, a lo largo de la línea biográfica, a la posición que este ocupa en el presente. Al respecto, comenta Bourdieu (1997: 75):

El relato autobiográfico siempre está inspirado, por lo menos en parte, por el propósito de dar sentido, de dar razón, de extraer una lógica a la vez retrospectiva y prospectiva, una consistencia y una constancia, estableciendo relaciones inteligibles, como la del efecto con la causa eficiente, entre los estados sucesivos, así constituidos en etapas de un desarrollo necesario. (Y es probable que de este incremento de coherencia y de necesidad surja el interés, variable según la posición y la trayectoria, que los entrevistados prestan al propósito biográfico).

La relación con el trabajo y los requerimientos prácticos que implica se psicologizan al plantearse como algo derivado de una peculiaridad individual fruto de la sedimentación del curso vital o de condiciones que le son previas, lo que refuerza la identificación y el vínculo afectivo con la organización y el ámbito profesional. Los procesos de selección empresarial no hacen sino reforzar este vínculo (apartado 5. IV. 2), haciendo las veces de acreditación institucional por medio de la legitimidad técnica y meritocrática de sus procedimientos (Steffy y Grimes, 1993; Iles y Salaman, 1995). Se levanta así retrospectivamente una “vocación” unida a un “destino”, que justifican y naturalizan toda una serie de acontecimientos biográficos, confiriendo sentido a las posiciones que el sujeto va ocupando en dicha trama: las decisiones que toma, los eventos que debe afrontar... “A mí algo que siempre me había gustado era el mundo de las empresas”, afirmaba al respecto Marta (CCM2). Esta *afinidad natural(izada) entre el sujeto y su posición queda primordialmente expresada en los modos afectivos con los que se habitan la cotidianidad*, en las pequeñas reacciones espontáneas y las querencias privadas que más tarde el narrador es capaz de reconstruir en su relato.

A lo mejor puedo estar en un trabajo diez horas, o doce, o las que quieras; pero si estás haciendo algo que realmente te gusta y te motiva, cambia la historia totalmente, es que es otro rollo. Es que vas a hacer cosas y dices: “Joe, es que cómo mola esto”, ¿sabes? Yo es que ahora mismo estoy así, me levanto a trabajar y digo: “Qué guay, mola un montón, es que me encanta” (C7).

Como Marga (C7), los consultores suelen explicar su adaptación a las demandas del trabajo por una vocación que les es previa, una “pre-disposición” que les permite responder a las exigencias con una fuerte motivación, a la vez que se postulan como artífices de sus vidas en consonancia con el ideal normativo de autonomía, encubriendo así la dimensión estructural y la naturaleza

heteronormativa de la existencia en sociedad. Esta vocación se explicita como un deseo interno hacia el trabajo y un sentimiento placentero de satisfacción en las situaciones de estrés.

Cuando estoy de operaciones, me encantan. Yo me *lo paso fenomenal*. [...] Reconozco que hay adrenalina y que *te tiene que gustar*. No, esto no lo... Si no te gusta, si no te va el rollo del hacer la presentación, del no sé qué, del esto me sale mal... pues no aguantas, no puedes (CCM4).

Disfrutar del alto ritmo de trabajo (y “saber llevarlo”) se presenta sistemáticamente como una premisa para afrontar el esfuerzo que supone y como la muestra notoria del acompasamiento de la persona con el puesto de trabajo. En cierto modo, los entrevistados leen la vivencia de estrés “bien gestionado”, y la presentan en el relato, como un “*signo de gracia*” –en un sentido similar al que le otorga Weber (2001) para explicar la Ética Protestante, retomado después por Grey (1994: 490) o Findaly y Newton (1998)–. Así como los buenos resultados en sus empresas eran tomados por los trabajadores calvinistas como una prueba de su predestinación hacia la salvación, la sensación de satisfacción en la conducción de un alto estrés es percibida como un indicador de la determinación para el puesto y, más allá, para el éxito profesional, cuyas características se proyectan imprecisas hacia el futuro<sup>281</sup>. En definitiva, experimentar solvencia y dominio de las situaciones y recibir reconocimiento por ello encierra la constatación de una vocación por el éxito y la promesa de una salvación terrenal.

No obstante, la experiencia del estrés combina la excitación adrenalínica y el malestar. Por una parte, refiere a la respuesta motivada a un desafío, por otra a la pérdida de dominio del yo y a sus efectos aquilatados en un cuerpo que colapsa. En esa experiencia de estrés que presentan los relatos de los consultores late una vida energética y prometedora, pero al mismo tiempo se esconde el peligro y la sombra de la enfermedad, la adicción y la extenuación. Esta ambivalen-

---

<sup>281</sup> Chris (C1) afirma que su principal motivación para trabajar es tener éxito, sin embargo, al ser preguntado por este, encuentra dificultades para definirlo.

- Quiero tener mucho éxito, no es una cosa... sí, que yo vendería el alma para tenerlo.
- ¿Y A QUÉ TE REFIERES CON ÉXITO?
- Para mí éxito, ahora mismo, *si estoy feliz en lo que estoy haciendo*. No, no es esto. Es que si yo siento que lo que estoy haciendo *me vale y que en el futuro lo puede utilizar*. Yo no sé qué quiero. (...) Supongo que es poder tener una vida en que... No que seas billonario y que puedas tener cualquier cosa, pero que vives bien, que puedo mandar a mis hijos a los colegios donde estuve yo. Este tipo de cosas y que puedes vivir bien. Supongo que esto sería éxito, pero ahora mismo tampoco lo tengo así que...
- ¿Y TIENES LA SENSACIÓN A VECES DE TENER ÉXITO EN TU DÍA A DÍA?
- Sí, sí [con contundencia]. Y esto es lo que decía: para mí si no tengo esto veo difícil seguir (C1).

El consultor oscila entre una idea de éxito como disfrute del presente, y otra como medio para conseguir “una buena vida”. Su motivación para trabajar, podemos afirmar, descansa en *la excitación narcisista de los propios logros profesionales concebidos como una proyección difusa de un porvenir exitoso*.

cia moviliza, como hemos visto en el comentario de María del Mar, dos morales en torno al sentido biográfico que se le atribuye. Desde una, la experiencia del estrés encarna algunos valores profesionales (motivación, proactividad y autocontrol) y su disfrute es un signo de una vocación y un destino exitosos. Desde otra, la querencia por las situaciones de estrés resulta amenazante o anómala (“estoy fatal”), vinculado a personas que pierden el manejo de sus emociones en una adicción al trabajo. Como resultado de esta tensión, los narradores deben desplegar una minuciosa *tarea de ponderación en la puesta en relato de la experiencia del estrés*. Aparecen habitualmente estructuras narrativas en las que se confrontan un episodio adverso y un valor positivo o un razonamiento que lo re-incorpora a una trama de progreso y crecimiento. Así por ejemplo, al hablar de lo molesto que le resultan las rivalidades en el trabajo, Rafael concluye inmediatamente: “pero bueno, al final son peajes que muchas veces tienes que pagar” (CCM3). Peajes como un derecho pagado para el tránsito, como metáfora de una inversión con el objetivo de obtener una futura ganancia. Desde un tono más distanciado, Luis sopesa el excesivo trabajo:

Es cierto que te exigen mucho, te piden mucho. Y realmente no es un trabajo muy atractivo. Pero bueno, es un trabajo [ríe] [...] Es poder acceder a puestos laborales donde puedas trabajar menos y cobrar más [ríe]. Entonces, bueno, se supone que esa es la idea (C4).

De manera constante, se desarrolla un juego de compensaciones entre los aspectos penosos y aquellos a los que se les confiere valor, justificando y normalizando elementos que podrían considerarse negativos o extraordinarios (en el sentido de “contrapuestos a lo canónico”), como un trabajo excesivamente intenso. Cuando Marta recrea las charlas que da para captar estudiantes universitarios plantea implícitamente esta lógica dicotómica:

Es lo que les digo yo: “Si tú lo que buscas es trabajar de 9 a 5 de la tarde, con dos horitas para comer y vivir una vida tranquila, no apliques a esta empresa. No apliques. No envíes tu currículum y no empieces a trabajar aquí, porque olvídate. Pero por otro lado, ¿en qué tipo de empresas vas a trabajar con todos los clientes...? o sea, que desde el día uno, sin tener nada de experiencia, te metan en un Mapfre, en un Santander... Eso ¿qué empresa te lo da?” (CCM2).

El *mecanismo compensatorio* que se describe se distingue con claridad en la estructuración de los relatos que aparecen con más frecuencia en las entrevistas en torno a la experiencia de estrés durante los dos primeros años de trabajo. Uno de los episodios prototípicos de este periodo, referido por la inmensa mayoría de las personas entrevistadas, consiste en situaciones en las que los jóvenes consultores sienten que no son capaces de lograr los objetivos del proyecto

en el que participan<sup>282</sup>. Los trabajadores narran una posición de vulnerabilidad dentro de la organización y una falta de recursos para afrontar las metas lo que desencadena un sentimiento de duda sobre las propias capacidades (nombrada habitualmente como “pérdida de confianza”) y de miedo sobre la posibilidad del fracaso. Generalmente esta situación va acompañada de la obtención reciente de malas evaluaciones, la confrontación con un cargo superior y/o la falta de apoyo y de experiencia en las tareas que se deben realizar.

Me bajaron la evaluación una barbaridad: a una B. Una B es un 5. Una B... cualquiera que tenga una B de aquí está fuera, prácticamente. Y me tuve que *volver a ganar mi reputación*. Fue un año duro, no, lo siguiente. O sea, es que yo, el año que trabajaba con estas personas [dos superiores con las que “no se entendía”] me iba prácticamente llorando a casa todos los días. Yo veía que salía a las 10 de la noche, que yo era la que más cosas tenía, más agobio tenía, me decían que lo estaba haciendo mal... [...] Y es tu primer año en una empresa currando, y ves que, *joer*, como no lo hagas bien es que te largan, y es que no cuentan contigo. Y cuando yo pensaba: “*Joer*, yo tengo buena estima, o sea, yo creo que soy una persona muy responsable y trabajadora y tal”. Yo pensaba que, vamos... llegué al punto que me hicieron creer que no era buena [...] Y entonces, están muy posicionadas estas dos personas en mi departamento, no sé, era la palabra de ellas, que ya tienen su reputación ganada, frente a la mía, que podía ser que mi puesto de consultora junior se me estaba quedando grande, puede ser (CCM2).

Como se desprende de este fragmento, estos episodios entrañan momentos de gran angustia, que los narradores transmiten deteniéndose con escenas de llanto, dificultades para dormir o somatizaciones (caída de pelo, contracturas, dermatitis...). Ante todo, los trabajadores expresan una ruptura con la imagen que tienen de sí mismos (“me hicieron creer que no era buena”) ante la posibilidad de no lograr los objetivos ni adaptarse finalmente al puesto de trabajo. En este sentido Chris afirmaba: “Las únicas veces que lo he pasado mal, realmente, es cuando me he dudado de que sí lo podía hacer el trabajo” (C1).

Los relatos apuntan a que la principal respuesta a las situaciones de angustia consiste en una mayor *entrega al trabajo*. “Echar horas” permite afrontar la incertidumbre y el miedo al frac-

---

<sup>282</sup> Otro relato muy recurrente, y estructurado de un modo similar, versa sobre situaciones concretas en las que se *evidencia el desconocimiento de los códigos de comportamiento de la organización* por parte de los trabajadores durante los primeros meses en la organización. La inquietud por cometer errores graves se une a la ansiedad por no mostrar una imagen negativa.

Te mandan a un cliente ¿no? Te mandan y te dicen: “pídele o dile no sé qué”. Y tú te lo aprendes como un papagayo porque no sabes lo que significa. O sea, aunque lo preguntes. “¿Y qué significa esto?” Bueno, te lo explican una vez, pero no quieres preguntar demasiado. Luego, vas, le dices al cliente, y él te devuelve una respuesta que otra vez te vuelves a aprender de memoria y lo sueltas como un papagayo... [ríe] Eso, en los primeros meses, porque claro, te sientes como superinútil. Inútil en el sentido de que no sabes nada (C5).

so, poniendo a disposición de la empresa todo el tiempo y la energía disponibles. Así, en un contexto de intensificación del trabajo, en el que unas demandas ilimitadas desafían constantemente las propias capacidades del trabajador (y su imagen de profesionalidad y solvencia), el esfuerzo se revela como el principal código de exposición de valor ante los demás, pero también ante uno mismo. El ejercicio de dominio (y disfrute) de las situaciones de estrés, como “signo de gracia” de un destino exitoso, se convierte así en un importante incentivo por el que realizar un esfuerzo extra, de tal modo que una disposición creciente de entrega a las metas organizativas se va asimilando como bálsamo ante la propia fragilidad, pero también como estrategia de demostración y crecimiento dentro de la empresa.

Los episodios de impotencia, inseguridad y miedo al fracaso a los que los consultores se ven confrontados en sus primeros años se componen en relación con su posición contradictoria como jóvenes (apartado 5. IV. 2. c): por un lado, como “modelos de referencia” laborales: sujetos flexibles, sociables, proactivos y altamente motivados; por otro, como “déficit”, es decir, definidos en contraposición de aquello que aún no son, desde lo que se afirma su inexperiencia e inmadurez. Esta contradicción incita a los recién llegados a demostrar su carácter juvenil negándolo al mismo tiempo, de manera que la motivación, disponibilidad y adaptabilidad, como valores que los jóvenes deben encarnar, funcionan como una fuente de energía para vencer las “carencias” que igualmente los caracteriza, en un movimiento paradójico de autosuperación, “crecimiento” o madurez.

Es un punto muy importante para que te contraten, el *que vean que quieres* crecer, que quieres aprender, que no te achantes... Porque aquí es cada día un proyecto nuevo, es cada día un problema nuevo y lo que necesitas es una persona que sea capaz de decir: “Yo puedo” (C9).

Sobre una base de dudas y miedos, en tanto que recién llegados e inexpertos, paradójicamente se solicita de los empleados una afirmación plena de sí mismos, de su deseo de éxito (“quiero crecer”) y de su capacidad (poder decir “yo puedo”) como manera de afrontar los “nuevos problemas de cada día”. El valor de la omnipotencia se erige precisamente ante la incapacidad de afrontar lo ilimitado de la demanda. Se da como un afán de autosuperación que compensa, en el movimiento constante, el propio desequilibrio, y en la afirmación compulsiva del yo, la incertidumbre.

Estos rasgos del relato prototípico de “autosuperación” ayudan a (re)construir una narrativa maestra a partir de la cual es posible dar coherencia a la experiencia del estrés y armonizar sus relatos con las demandas laborales. Con este fin se puede emplear la figura metafórica del *héroe*. Esta reúne el carácter altamente individualizado de los trabajadores de consultoría, así co-

mo la afirmación constante a partir de sus acciones de los valores que actúan como quintaesencia de la cultura a la que pertenecen (la de la consultoría, o el trabajo cualificado, en este caso). Los héroes mitológicos poseen una serie de atributos idealizados, en relación con los valores de una sociedad dada, que les permiten realizar hazañas extraordinarias a través de las cuales constatan su naturaleza sobrehumana, al tiempo que afirman una vocación que le es congénita y que les une a un destino glorioso del que no pueden huir. Campbell (1959), en su clásico estudio, introduce este conjunto de hazañas dentro de un ciclo que describe como “viaje del héroe”, un tránsito en el que este debe confrontar una serie de pruebas y amenazas. De entre ellas, existe una prueba suprema por la que recibe una recompensa y restablece el orden que ha sido alterado. Prueba que en muchos casos exige la autoaniquilación<sup>283</sup>.

La estructura de los relatos de los consultores sobre las grandes dificultades que confrontan en los primeros años puede ser interpretada desde las claves de esta prueba cardinal que permite su proclamación como trabajadores “sobrenaturales”, partícipes de una élite y poseedores de cualidades excepcionales. Este es el eje que permite la movilización del mecanismo compensatorio, pues es precisamente el carácter adverso y desafiante de estos periodos lo que abre la posibilidad de encarnar la heroicidad. De hecho, cuando las incertidumbres de este primer periodo se superan, no siendo siempre este el caso, la satisfacción que expresan los consultores es muy alta y la imagen de sí mismos se ve reforzada. La expresión usada por Marta (CCM2), “ganarse la confianza”, muestra la deriva egocéntrica de las relaciones de reconocimiento, en las que se deposita sobre el individuo la responsabilidad de conquistar el valor que los otros, en este caso los trabajadores de su empresa, le atribuyen. Este ritual de paso, que consiste en una entrega a la organización pero también en una afirmación de la individualidad, asienta las bases para una reconstrucción narrativa del desasosiego y la angustia en términos de superación y progresiva capacitación y adecuación.

Mira que yo lo he pasado pero fatal ¿eh? Yo recuerdo que llegué un día a mi casa, y ya fue el momento de explotar. Que fue mis padres decirme: “Laura ¿qué tal el día? Jo, que tarde vienes hoy”. Y yo: “¡buaah!” [imita jocosamente el llanto y ríe]. “No puedo más, me tienen agobiada, no sé qué, no sé cuánto” [con voz lastimera pero aún jocosa]. Me acuerdo perfectamente de esa noche. Y pese a eso yo lo volvería a repetir, o sea, *volvería a repetir todo el proceso*. Sí, porque también es una situación... Joer, porque *si te lo dan todo fácil en la vida...* o sea, yo he vivido una situación

---

<sup>283</sup> Una de las principales diferencias de la narrativa maestra que estamos describiendo y la teoría de Campbell es la dedicación de las hazañas del héroe a su sociedad o comunidad. En el caso de los consultores, las hazañas van fundamentalmente dirigidas a ensalzar al héroe mismo, por lo que puede afirmarse que el consultor no es sino un “héroe ensimismado”.

Aprovecho para agradecer a Luisa Martín Rojo la recomendación de este texto.

que *el día de mañana* en otra empresa, si me toca trabajar con personas con las que no termino de cuadrar pues las voy a saber más o menos torear, o gestionar, o sabré dónde están mis límites. Si no llego a vivir lo que viví, pues igual ya no lo sabría. Entonces al final *le sacas lo positivo*” (CCM2).

Este episodio, que representa el sufrimiento vivido durante el primer año, sirve en el curso del relato para destacar su importancia en la trama total, a la vez que es justificado en pos de un fin ulterior. ¿Cómo ocurre esto? En primer lugar, se aprecia que es precisamente el margen abierto por la acción de relatar el que permite “sacar lo positivo”. La distancia temporal se refleja en una distancia afectiva que permite recorrer narrativamente un episodio de explotación, inestabilidad emocional e impotencia enmarcado en una clave de humor. A pesar de “acordarse perfectamente de la noche”, en la repetición que el relato hace de lo acontecido Marta escenifica su “explosión” jocosamente, de forma que la angustia se atempera y se hace más habitable. La distancia consiente reinterpretaciones de las vivencias así como nuevos modos de relacionarse con ellas. Solo desde esta perspectiva es concebible afirmar que “volvería a repetir todo el proceso”, destacándose de esta manera la importancia que tiene el episodio puesto en relación con el conjunto del relato. La consultora asume hasta tal punto las penurias del trabajo que las introduce como un umbral irremediable e incluso necesario. En parte, el aspecto adverso (fuente de displacer) queda compensado sobre el fondo de enriquecimiento personal. Pero no es solo esto. La propia naturaleza adversa del episodio (el estrés y sufrimiento que se padece), desempeña un papel crucial en el modo en el que los consultores reconstruyen su experiencia en términos positivos. Al fin y al cabo es la prueba, y el coste que implica, lo que confiere entidad al héroe.

En el fragmento citado del relato de Marta (CCM2) se observan varios rasgos característicos del proceso de resignificación que articula la “narrativa del héroe”. En este, los elementos asociados al displacer se equiparan a una noción de *esfuerzo*. “Si te lo dan todo fácil en la vida...” alude precisamente a la creencia de que “las cosas hay que ganárselas”, lo que debe resultar difícil o costoso. Las narrativas movilizan así sistemas de valores y representaciones específicas sobre el trabajo. El valor que se le confiere al esfuerzo invertido en el trabajo, y su resultado, forma parte de una de los pilares de nuestra cultura, en la medida en la que conforma un modo de legitimación de la distribución de recursos simbólicos y materiales en la sociedad capitalista (Fraser y Honneth, 2006). Es a lo que comúnmente se denomina meritocracia. Asociado a este principio motor, la narrativa de los consultores insiste en otorgar al trabajo un papel fundamental en la definición del valor de los individuos. De esta manera, el cumplimiento de los objetivos laborales mediante la entrega y la dedicación de energía se asumen como un ámbito fundamental

para el reconocimiento. Ahora bien para que los resultados del trabajo se constituyan como hazaña o mérito individual se requiere que la implicación del sujeto sea alta y que la tarea implique dificultad. Chris alude a esta cuestión:

Lo pasé mal pero *nunca lo hubiera cambiado*. Es decir, que sabía que era *parte del proceso* y también, para mí... Es una cosa un poco *sádica*, supongo, pero al sufrimiento al final te acostumbras un poco y, no sé, lo asocias con *trabajar duro*. Y si tú has trabajado duro toda tu vida y has sacado buenas notas, es fácil vincular el sufrimiento con *cosas buenas* (C1).

Sufrir forma “parte del proceso” de consecución de “cosas buenas” mediante el esfuerzo. Significativamente, Chris (C1) remite a un itinerario de socialización vinculado a lo escolar (“sacar buenas notas”; ante lo que cabe recordar que estudió en un internado inglés). Los aspectos molestos o dolorosos del estrés se normalizan en el relato, es decir, se les atribuye un sentido biográfico coherente y relevante en la trama. Y esto no ocurre como producto de la costumbre y el hábito (que trasladaría estos elementos penosos al trasfondo del relato en tanto que “obvio”), sino porque en ellos mismos, en su adversidad, se encierra la constatación de un trabajo bien hecho y la promesa del éxito y, con él, de reconocimiento y valoración social. De esta manera, el mecanismo compensatorio que muestra la estructura de este relato no se reduce en la mera contraposición, en balanza, de dos aspectos diferentes (uno positivo y otro negativo), sino que ambas partes se constituyen recíprocamente. Por esta razón Chris describe su posición como “sádica”, al plantear el sufrimiento como algo positivo. A continuación, expresa la dicotomía con la imagen de un yo escindido:

Y no sé si es una cosa buena o no, porque diciéndolo así en alto que me parece un poco peligroso, pero yo diría que a veces sí que pasa esto, que hay *una parte de ti* que estás agotado pero también una parte de ti que está: “*Joer*, macho, que tú estás... todo el puto mundo está dormido y tú estás aquí *con tus dos cojones* trabajando y, vamos, *eres un crack*”. Y es una cosa así. Luego que alguien te dice: “*Joer*, macho. Que has estado toda la noche haciendo esto, esto es fenomenal. Muchas gracias”. Y dices: “Ostias, pues, esto *ha valido la pena*” (C1).

El valor positivo que se le confiere a la hazaña heroica reposa sobre su aquello que la hace penosa: la parte laudable del yo se construye sobre la “parte agotada”. El estrés en el trabajo, cuando connota adversidad y abatimiento, adquiere paradójicamente un reconocimiento positivo, como bien sintetiza la popular expresión “vale la pena”. Chris (C1), no sin alertar de su potencial peligrosidad, indica la mortificación de uno mismo en la asunción de una gran carga de trabajo, la exposición al dolor y el riesgo de extenuación se convierten, a los ojos de los demás, en un signo de “valentía”, al tiempo que alientan, en uno mismo, un cierto “placer sacrificial”. Dejours (2009b: cap. 5, 6 y 7) ha asociado la puesta en valor de esta “valentía” como una



estrategia defensiva vinculada a la virilidad. Los trabajadores cumplirían los requerimientos organizativos (incluso los más perversos e inmorales) espoleados por una necesidad de invertir la vivencia de miedo, vergüenza y culpabilidad en una validación del yo frente a los demás. La asunción de riesgos y la exhibición de dominio (y, en muchos casos, de dominación y violencia sobre otros) confiere a la identidad sexual masculina su capacidad de expresión y su potencia (*Ibíd.*: 116). No es causal, en este sentido, la frecuente masculinización de los rasgos que quedan unidos a virtudes como el esfuerzo y al propio mito del héroe, tal y como se deja ver en la exposición de Chris: “tú estás aquí con tus dos cojones trabajando y, vamos, eres un crack” (C1). Por otra parte, los relatos de los consultores coinciden con frecuencia en mostrar las vivencias de sobrecarga y sufrimiento acompañadas de cierto grado de satisfacción. Algo que podría denominarse “placer sacrificial”, a modo de una sublimación del sobreesfuerzo (como un dolor autoinfligido) en la afirmación del yo<sup>284</sup>.

Lo que me motivaba era, pues, la vivencia... y también, pues es verdad, la adrenalina es que es adictiva. Claro, a ti te ponen retos a muy corto plazo... otros a medio y unos a corto. Pero los de corto son tan exigentes y requieren de todas tus habilidades ahí. Con la incertidumbre que no sabes si lo vas a hacer bien o tal. Puedes tener problemas, y cuando lo haces bien tú quieras o no te genera endorfinas [riendo] (C5).

La presentación de estos elementos en el relato se emparenta en muchas ocasiones con la exhibición de “heridas de guerra” como signos de la encarnación de las hazañas acometidas. En esta línea, es frecuente la detención de los entrevistados en las desavenencias del esfuerzo mediante excursos minuciosos y sopesados, que nunca deben caer en el alardeo o en la patologización (por ejemplo, alertando de la potencial “peligrosidad” de lo que se afirma, cuando es posible inferir de ello una “adicción al trabajo” o una conducta masoquista). Por el contrario, para conseguir el efecto retórico adecuado, en la distancia afectiva que abre el relato los costes del sobreesfuerzo deben presentarse como perfectamente asumidos, los traumas, superados, y las heridas, cicatrizadas y bien visibles sobre la piel.

¿Leer? ¡Hace que no leo...! [Sonríe]. Es que a mí, durante la carrera, me encantaba leer. Yo tenía una biblioteca buenísima en mi casa. Desde que empecé a trabajar en [mi empresa] no leo nada, nada, nada. Es que llego a casa, a las 9 de la noche, para cenar, distraerme un poco con la tele e irme a dormir. Es mi ritmo (CCM2).

---

<sup>284</sup> Cabe esperar que esta forma de “placer sacrificial” en el trabajo aparezca con frecuencia inspirada por elementos más allá de la afirmación individual, especialmente en profesiones que se asocian a fines valorados socialmente como, por ejemplo, la asistencia a los otros, la justicia, la defensa del Estado-nación, la familia, etcétera.

Marta presentaba en este caso la ausencia de tiempo libre para realizar actividades con las que disfruta (como por ejemplo, leer) con un tono en la voz que denotaba cierta satisfacción personal. En suma, *la puesta en el relato del estrés arrastra así un sinfín de estrategias retóricas con vistas a obtener reconocimiento y conferir al yo de una imagen coherente y positiva*. En tanto que jugada estratégica en la interacción personal, estructurada conversacionalmente, el relato es capaz de conferir “crédito” al sujeto que lo encarna, esto es, de inflar su valor (Barley y Knight, 1992). El estrés entendido como “sobrecarga”, cuando es relatada como una “hazaña” difícil y costosa, permite al sujeto “llevarse el mérito” y erigirse como héroe de la historia. Pero la hazaña no solo debe exigir esfuerzo, también debe ser fructífera. De este modo, el estrés en su acepción como “inestabilidad” es susceptible de ser resignificado como potencialidad y crecimiento del yo. Los relatos recalcan así en un sentido vinculado al movimiento y la aventura, caracterizando el trabajo como algo “divertido”, “estimulante”, “interesante” o “excitante”. Como expresan las historias de Chris (C1), Laura (CCM2) o Lara (C5), los episodios más angustiantes son traducidos a retos que incitan a los sujetos a superarse, desafíos mediante los cuales aumentan su valor profesional y personal, oportunidades para destacar ante los demás y ante sí mismos. Ello se aprecia nuevamente en el siguiente *verbatim* de Chris:

Dudaba mucho si era capaz de cumplir el trabajo, de hacer el trabajo. Y sí que tenía muchas dudas, odiaba el trabajo pero tenía muchísimo, demasiado *orgullo* y nunca iba a dejar que me ganara. [...] Realmente tú puedes pillar el proyecto más jodido del mundo, tú puedes estar hasta las tantas cada día, todos los fines de semana *matándote*, pero si realmente al final lo puedes ver como: “Pues esto es una parte corta de mi vida y lo voy a poder utilizar en el futuro porque estoy *aprendiendo mucho*, es una experiencia que me vale, que lo puedo vender en una entrevista de trabajo futuro...”. Por lo cual yo diría que... la respuesta es: “Lo pasé mal”. Lo pasé mal pero que no lo iba a dejar (C1).

La asunción de una sobrecarga de trabajo (“pillar el proyecto más jodido del mundo”, “estar hasta las tantas cada día”, “matándote los fines de semana”) se sostiene, por un lado, en el orgullo personal, un compromiso del yo con una imagen elevada de sí mismo, que se cifra en un afán de superación: “no iba a dejar que me ganara”. Paralelamente, Chris (C1) justifica el sobreesfuerzo desde una concepción utilitarista de la experiencia profesional, entendida como “una experiencia que le vale”, “que puede utilizar en el futuro”, y “que puede vender en una entrevista de trabajo”. Esta concepción se enmarca en un sistema de legitimación que vertebra los relatos de los consultores y que plantea *el aprendizaje como uno de los ámbitos fundamentales de enriquecimiento personal y profesional*. Aprender es, sin lugar a dudas, la principal justificación del sufrimiento en el trabajo en las exposiciones de los consultores. La “prueba suprema” de la narrativa maestra del héroe aparece así actualizada como una prueba habilitante de la

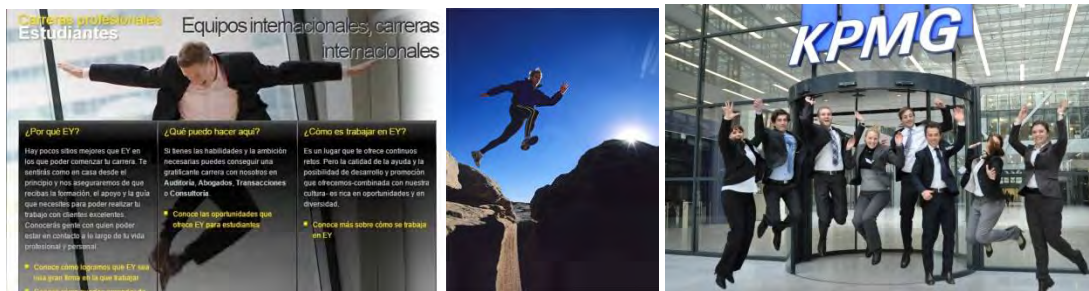
que el protagonista extrae un aprendizaje capitalizable en su futuro profesional (¿Es ese el elixir mítico del héroe en los tiempos neoliberales?). Por su parte, “el viaje del héroe” es replanteado como una travesía cualificante de trabajos intensificados que ascienden dentro de las diferentes organizaciones, por el mercado de trabajo y en espacio social en su conjunto.

Tienes que vivirlo todo. Porque si no... tampoco valoras una cosa sino has tenido la otra, entiendo. Luego, *el día de mañana* que tenga un trabajo en condiciones, bien remunerado, etc. No lo valoraré si antes no he pasado por esto (C3).

En su presentación como “academia profesional” mediante el establecimiento de una “promesa de ascenso social”, que hemos figurado con la metáfora del “trampolín”, la alta consultoría hace un uso estratégico del aprendizaje como núcleo de su estrategia de control aspiracional (subapartado 5. IV. 2. c). Apoyada en la legitimidad que moviliza el “aprendizaje” en la sociedad contemporánea, las organizaciones ofrecen o más bien insisten sobre una línea narrativa con la que sus empleados pueden interpretar sus vivencias. Según esta, los episodios adversos cuanto más esfuerzo exigen, mayor aprendizaje transmiten. No se trata tan solo de la premisa “sufre ahora y serás recompensado por la experiencia”, ya que la propia vivencia de sobresfuerzo se convierte en fuente de placer. Como se ha presentado, son las corrientes prácticas en el centro de trabajo (organización de la actividad, relaciones de poder, formas de reconocimiento) las que habilitan que la “carga laboral” sea experimentada como algo temporalizado en un sentido lineal y progresivo. Algo que se conforma dentro de un encadenamiento de “oportunidades” aprovechadas ávidamente por el individuo que, a través de su cumplimiento, se expresa y afirma. Una carga que es sinónimo de “responsabilidades” adquiridas gradualmente como reflejo del reconocimiento que otorgan los superiores y los compañeros, muestra de la confianza que se le presta al trabajador (una confianza crediticia y especulativa, recordemos) y, en última instancia, de su valor profesional. El aprendizaje, en suma, es representado como la sedimentación progresiva de la “experiencia”, decantación que los empleados pueden literalmente “vender”, pues se traduce en la valoración económica del trabajador en el mercado profesional y una mayor movilidad hacia mejores puestos de trabajo. El aprendizaje confiere a la experiencia de estrés el sentido de potencia y movimiento. La narrativa maestra sobre el estrés en alta consultoría sugiere por tanto la imagen de un “salto”: un movimiento aéreo de traslación como una hazaña heroica, un impulso (proyectivo) hacia un futuro prometedor y la puesta en altura del valor propio.

De manera reveladora, la imagen del “salto” es utilizada recursivamente en la imaginería de la alta consultoría, como se aprecia en la siguiente muestra seleccionada:

### Ilustración 15. Ejemplos del uso del salto en la imagería de la alta consultoría



Fuente: <http://www.ey.com/es/es/careers/students> (consultada el 15/12/2015);

<https://www.accenture.com/cr-en/service-finance-risk-services> (consultada el 15/12/2015);

<https://home.kpmg.com/es/es/home/carreras.html> (consultada el 15/12/2015)

Como expresaba un socio entrevistado: “El nivel de exigencia que tienen los primeros años, si esto no tuviera el trampolín que tiene, no lo sostenía nadie. Nadie haría *este sacrificio, para contarte después que ha estado aquí*” (CCM3). Significativamente, en las palabras de Rafael, los jóvenes realizan un “sacrificio” durante los primeros años con vistas a poder “contarlo”. La sedimentación de la experiencia profesional implica la elaboración de un relato personal: historias sobre qué se ha hecho, con quién se ha trabajado, el coste personal que ello ha supuesto... Relato que se objetiva a través de procedimientos como currículums, pero que también es incorporado por los propios agentes como disposiciones duraderas a la acción, la percepción, la imaginación y el sentimiento. La implicación práctica de los sujetos en el mundo, su existencia, se soporta en una trama narrativa, al igual que el compromiso de los trabajadores en su actividad, por mínimo que sea. Los relatos, por tanto, condicionan el modo en el que estos se entienden a sí mismos, se presentan ante otros y confieren sentido a las prácticas cotidianas en el centro de trabajo.

La narrativa maestra del “salto del héroe”, pues, ayuda a *otorgar sentido*, en sus diferentes acepciones, a las situaciones prácticas de intensificación del trabajo. Por una parte, las vincula a una serie de representaciones e imágenes: el sobreesfuerzo de pasar una noche en vela se traduce en una hazaña que contar públicamente, un ejemplo de profesionalidad; adquirir una gran responsabilidad se asocia a posiciones jerárquicas y a la madurez profesional. Por otra parte, habilita una direccionalidad a la acción, la ubica en una línea biográfica: confrontar un alto estrés es concebido como la prueba de acceso a un futuro exitoso y el fruto constatado de un proceso vital de excelencia. En tercer lugar, los relatos personales movilizan una economía afectiva, propiciando energía para afrontar la carga de trabajo y, cabe aventurar, estados y procesos psicósomáticos que facilitan o, al menos, tienden a dar sostén a las demandas prácticas contextualmente situadas. Los relatos apaciguan la realidad, la hacen soportable confirmando “sentido”

al día a día y facilitando su acompasamiento a las corrientes prácticas en las que se ven inmersos, despejando la incertidumbre e implicándolos afectivamente en la acción.

Por último, en tanto que sistemas de justificación socialmente compartidos, las narrativas operan como aparatos legitimadores de las mismas relaciones sociales que los inspiran. Por un lado, refuerzan el orden político dentro de las organizaciones abasteciendo a los empleados de un sinfín de “buenos motivos” por los que comprometerse con los objetivos empresariales. Por otro, colaboran en la legitimación de los patrones de ordenamiento social y, en consecuencia, de las posiciones sociales (también organizativas) que los protagonistas de las historias ocupan u ocuparán en el futuro. Así, a través de la resignificación del estrés en mérito personal, como estrategia retórica pero también inflacionaria, los consultores refuerzan y se inscriben en la extendida creencia en la meritocracia como sistema de jerarquización social. Su sufrimiento los hace valedores de aquel ascenso que les han prometido. Ello se ve reforzado por la creciente psicologización e individualización de las relaciones laborales, que sitúa al sujeto como responsable de su futuro e invisibiliza el papel desempeñado por sus propias inercias (de clase, género, etnia...). Al fin, presentados como personas “naturalmente” predisuestas a la presión y los desafíos, los jóvenes trabajadores se proclaman no ya como adelantados aspirantes de un destino glorioso, sino como héroes marcados desde el nacimiento con un signo de gracia. Así lo acreditan el relato de sus hazañas y las “heridas de guerra” que estas han dejado sobre su piel.

Este potencial legitimador de las narrativas explica el alto nivel de institucionalización que se deduce de los relatos de los consultores, derivado del esfuerzo de las empresas en hacerse con el soporte narrativo de la experiencia de los trabajadores. Sin embargo, a pesar del esfuerzo de las estrategias organizativas por solicitar la implicación (sino la “entrega total”) de los trabajadores en los objetivos empresariales, es crucial entender la elaboración de relatos igualmente como estrategias de los propios trabajadores hacia sus propios intereses. Esta clave nos permitirá pensar en las formas que asumen sus resistencias, de lo que lo nos ocuparemos en el siguiente apartado. Antes, dirijamos nuestra atención a los relatos de los teleoperadores.

### 3. El peso de la necesidad

Ahora el trabajo es lo que da sentido a la vida. Para quien no es autónomo el sentido de la vida por medio del trabajo le viene fijado exteriormente. Cuanto más se refuerza esta dependencia, se abre la posibilidad de que aquello que da sentido a la vida de uno, sea una actividad penosa (Bilbao, 1997: 4).

Muy a tu pesar, bajo la presión de una dura necesidad (Homero, Iliada, VI, 458; en Weill, 2014: 63).

Frente al modo en el que se articulan las narrativas de los consultores es posible caracterizar rasgos específicos en las enunciaciones de los trabajadores de telemarketing, de lo que se infiere una narrativa diferente. El primer aspecto que distingue los relatos de los teleoperadores remite a la *manera en la que se pone de manifiesto a lo largo de la entrevista la trama de fondo que enmarca y da sentido biográfico al estrés en el trabajo*. Si para los consultores era frecuente trazar una vinculación manifiesta y coherente entre el estrés y su presentación personal; la asociación que los teleoperadores establecen entre los episodios de estrés, su identidad personal y la historia de su vida, como conjunto, queda habitualmente poco explicitada. Así, todos los casos nos narran numerosas y diferentes vivencias de estrés que se vinculan causalmente a elementos de la organización del trabajo o aspectos psicológicos, sin embargo, al conferir a estos episodios un lugar dentro de sus biografías tales acontecimientos pierden relieve y se difuminan en el fondo del relato, como si no fuera necesario subrayarlos para que este tenga coherencia y sea comprensible. Dicho en otras palabras, los empleados no sienten el impulso de justificar por qué se exponen día tras días a situaciones de estrés en el trabajo. La razón está relacionada con cuestiones que ya se han indicado anteriormente: para ellos esta asociación resulta obvia, el estrés que produce el trabajo es un elemento normal de la existencia, debido a que es necesario trabajar y el trabajo siempre contiene elementos penosos. Este elemento, ampliamente asumido por aquellos trabajadores que describen un itinerario de clases populares más alejadas de las instituciones escolares (subapartado 5. IV. 6. a), al estar “normalizado” no requiere en definitiva un relato que lo justifique, por lo que queda velado en el plano de lo obvio o lo “insignificante”.

En segundo lugar, aunque estrechamente vinculado con lo anterior, existen diferencias sobre la *función que desempeña el rol narrador y protagonista con respecto a lo acontecido* en los relatos de los teleoperadores. Como vimos, en las narraciones de los consultores el sujeto ocupa un

papel fundamental como motor de aquello que es narrado: sus acciones tienen efectos sobre la secuencia de sucesos y, más allá, mucho de lo que le ocurre se presenta timoneado por las decisiones y estrategias que toman. En contraposición, los acontecimientos que constituyen los relatos de los teleoperadores tienden a desplegarse con exterioridad a la voluntad e incluso a la propia acción de los empleados, de tal forma que el sujeto narrador y protagonista no participa en lo narrado, al menos figurativamente, del mismo modo que los consultores. Un primer indicador de este rasgo es el énfasis en los factores externos como causas del malestar, lo que confiere a sus diagnósticos un tono de queja, indignación y denuncia. Al respecto, en las secciones 5. II y 5. III se señaló, respectivamente, cómo el flujo de acción de los teleoperadores fomenta la creencia y proyecta la imagen de un sujeto inmóvil cuya agencia y capacidad de autoexpresión es muy limitada; y, en esa dirección, cómo los mecanismos de control son experimentados como una presión externa, ejercida por un “ellos” frío y distante. Justificar el estrés, en muchos casos, deviene una tarea de recriminación, en la que el yo queda a merced del contexto. Narrar historias sobre el trabajo implica voltear la mirada hacia un exterior que va afectando al individuo, perspectiva desde la cual el narrador, a diferencia de los consultores, puede localizarse con facilidad en la posición de juez y evaluador de las condiciones y los actores de su relato.

Era muy *injusto* porque cada vez te pedían más, cuantas más [llamadas] hacían más te pedían. Y, claro, te ponías en ese ordenador cuando te decían: “ven, que vamos a mirar una cosa”. Y claro, tú ya conoces todo lo que... Y veías a lo mejor lo que le estaba pidiendo el cliente [empresa externalizadora] a la empresa para llegar a un objetivo, y que a ti te estaban pidiendo el triple. Y decías: “madre mía, y que tengo que llegar al triple...”. Que es normal que se te pida un objetivo, para el beneficio de la empresa, que tenga que ser un doble o un... y era bastante estresante (T8).

Otro indicador de la menor capacidad de agencia que el yo narrador se atribuye en sus narraciones son las escasas alusiones a toma de decisiones y estrategias racionalizadas. Los detallados programas que servían a los jóvenes consultores para explicar su temporal compromiso con la empresa o la elección de una u otra rama del sector profesional se reduce en el caso de los teleoperadores a pequeñas encrucijadas en las que el sujeto opta por uno u otro camino sin necesidad de elaborar un complejo sistema de motivos. Cuando se dan razones no suelen basarse en cálculos sobre los medios y las consecuencias, sino más bien en estados anímicos o, nuevamente, en un condicionamiento externo. Más aún, es común la referencia a situaciones en el que el azar acaba gobernando los destinos:

Dejé los estudios, porque que *estaba ya un poco cansada* y entonces quería hacer otra cosa. Digo: “bueno, si eso, me pongo... o lo compagino si eso, pero quiero dejar esto”, porque me estaba agobiando. Dejé de estudiar y me puse a trabajar. Bueno, me puse, busqué un poquito. Y la verdad es que *tuve suerte* porque *me salió* enseguida. En principio fui echando currículums a tiendas [...] Y

lo eché y nada, *me llamaron* al poquito, *me hicieron* la entrevista. Luego, *me hicieron* el curso de formación y luego ya, el mes de prueba lo pasé y ahí estamos. [...] No, realmente, contrato *me hicieron* en... cuando *me metieron* del mes de prueba *me hicieron* un contrato. Que si pasaba el mes de prueba, pues estaba por obra y servicio. Y ya está, y así estoy. No *me han hecho* nada más (T6).

La narración de Yolanda sobre su incorporación al mundo laboral muestra, especialmente si la comparamos con las largas y complejas exposiciones de los consultores, el modo en el que la voluntad individual media en los diferentes acontecimientos. La mención a elementos del azar (“tuve suerte”), que elude al sujeto de la responsabilidad (y mérito) de obtener un trabajo, representa una menor agencia (Martín Criado, 1998: 260), lo que se refuerza con el recurrente uso de estructuras sintácticas en las que la persona es objeto (directo o indirecto) de la acción del verbo (“me llamaron”, “me hicieron”, “me metieron”) llevada a cabo por un sujeto omnipresente que, en su tercera persona del plural (ellos), es desplazado a una elipsis. Incluso, se fuerzan expresiones en las que la trabajadora es empujado a ocupar la posición de complemento indirecto cuando es la que presuntamente realiza la acción: “me hicieron el curso de formación”. Otra expresión habitual refiere directamente al acceso al puesto de trabajo: mientras los consultores “consiguen” los trabajos o los proyectos, a los teleoperadores “les salen” los trabajos. Por ejemplo, cuando Luz es preguntada por qué eligió trabajar en telemarketing, responde: “La verdad que no tuve la oportunidad de elegir demasiado. Lo que me salió pues me salió” (T5).

En tercer lugar, debe considerarse otra diferencia crucial entre los dos tipos de narración, que se deriva de la anterior y está relacionada con *el modo en el que se representa la temporalidad*. Al respecto se comprueba que el futuro se proyecta solo muy ocasionalmente para justificar la dirección de los acontecimientos y decisiones. Al igual que el pasado orienta el curso del sujeto con una mayor exterioridad a su voluntad, la menor mención de estrategias entre medios disponibles y fines dados figura un horizonte menos gobernable. Su proyección y anticipación determina menos el presente y confiere a los relatos una menor linealidad temporal. Ello, además, se refleja en una menor elaboración de los contenidos que refieren a los proyectos, que en ocasiones al ser formulados aparecen desdibujados y confusos.

– DE CARA AL FUTURO, ASÍ, ¿CÓMO LO VES?

– Hombre, en principio, de momento tengo... Que si... Bueno, tengo... Sí, bueno, de momento, mientras haya eso... Si me echan, si encuentro otra cosa, si tal... si estudio, me saco otra cosa, etcétera, pues ya espero... No tengo la afición de trabajar toda mi vida en esto, de teleoperadora, pero bueno, de momento, sí (T6).



En el fragmento, junto a una afirmación reiterativa del presente (“de momento” “tengo...”), aparecen condicionales (“si me echan”, “si encuentro otra cosa”, “si estudio”) desligados de acciones y hechos concretos. Como Yolanda (que de sus veinte años, ha trabajado tres en la profesión), la mayor parte de los entrevistados afirma no querer trabajar como teleoperador en el futuro, pero en la medida en la que el abanico de alternativas no es amplio (de hecho, el sector profesional tiende a convertirse en un gueto) resulta complicado elaborar un relato estable y preciso que sea verosímil. Si bien queda espacio para las fantasías y los ensueños, más como expresión y juego del deseo que como motor motivacional de una serie de acciones programadas, ese margen no facilita la proyección de una linealidad temporal, como secuencia probable o posible de acontecimientos gobernables<sup>285</sup>. Al contrario, el rozamiento en las “corrientes prácticas” de las expectativas personales puede llegar a generar atenuamientos y tensiones. La dificultad de establecer un relato ante un presente que en muchos casos impone carencia y necesidad, por otra parte, arrastra el riesgo del fatalismo y la desmoralización, como se veía en los comentarios de desasosiego que algunos entrevistados proferían ante la posibilidad de continuar en ese trabajo por muchos años. La incertidumbre, al fin y al cabo, no exige un relato que se proyecte al futuro, sino más bien un conjunto dúctil y flexible de fabulaciones con las que adaptarse al presente, mitigar el fatalismo y suplir las contradicciones (Millet y Thin, 2005).

En comparación con los consultores, los teleoperadores tienden a imputar un sentido diferente a las situaciones de estrés en sus narrativas personales. No se apoya en la afirmación de la voluntad individual, asociadas a una decisión o conjunto programático (“he decidido trabajar duro estos primeros años”), ni tampoco en una proyección del futuro (“sufro ahora para obtener una buena recompensa”). El estrés derivado del trabajo aparece, en el entramado de las historias, como una cuestión obvia e “insignificante”, es decir, está soportado en una narrativa pero no dispone de los efectos “retóricos” que caracterizaba los relatos de los consultores. No

---

<sup>285</sup> Lourdes identifica la actividad de fantasear, algo que reconoce como una actitud característicamente femenina, con la hermosa expresión de “hacer cántaros”, quizá tomando como referencia el “cuento de la lechera y el cántaro”. La imagen también puede ser interpretada en el sentido figurado de crear recipientes que no necesariamente llegarán a tener contenido.

– ¿DE QUÉ MANERA TRATAS TÚ DE DESCONECTAR Y DE PONER COMO BARRERAS A ESO, A NO LLEVARTE EL TRABAJO A CASA? ¿TÚ TIENES ALGUNA ESTRATEGIA O ALGÚN TRUCO?

– No, porque no puedes. Las mujeres... es que es todo el rato. Si estoy haciendo cualquier cosa de casa, estoy pensando en lo mismo. Lo único que me ayuda muchas veces es: “Ay, pues me gustaría hacer esto, me gustaría, si tuviese este dinero haría esto”. Es hacer cántaros.

Se abre una línea de investigación interesante en torno a los sueños de las clases populares, como mecanismo de sublimación de la propia imagen, puntos de fuga para la imaginación pero también como apaciguamiento (afectivo, político) de la realidad que experimentan.

requiere un espacio y un tiempo en la presentación del yo (“a mí siempre me ha gustado la presión”), ni arrastra un meticuloso juego de compensaciones (“lo paso mal pero merece la pena”); se trata más bien de un elemento definitorio del mismo hecho de trabajar. De esta manera, las molestias, sinsabores y extenuación que este implica quedan sin una narrativa explícita que les permita una resignificación positiva. Dicho de otro modo, aunque los teleoperadores tienen acceso a la “narrativa maestra del héroe”, encarnarla en el contexto de la entrevista (al igual, probablemente, que en otras situaciones sociales) implicaría correr el riesgo de ser “insensato”, generando una fuerte discordancia dentro del entramado de la experiencia laboral narrada. Una narrativa maestra puede inferirse, no obstante, implícita en el trasfondo de sus relatos y comentarios. Su relativa homogeneidad y raigambre en la cultura nos permite identificarla. El punto de partida sería el siguiente: “las personas deben trabajar para vivir y ello trae molestias y preocupaciones”.

El sentido que moviliza la “actividad laboral” remite ante todo a ser un “medio” para la subsistencia, algo necesario, y el valor del esfuerzo que esta requiere tiende a restringirse a su dimensión económica debido, entre otras cosas, al poco reconocimiento que por este se obtiene (Martín Criado, 1998: 250). El dinero, más allá de la supervivencia permite también el acceso a formas de consumo capaces de aportar reconocimiento en los diferentes contextos prácticos en los que los trabajadores participan. De hecho, de manera centrífuga los teleoperadores suelen acudir a elementos externos del contexto laboral para componer su presentación personal, contexto que identifican con experiencias de placer, autoexpresión y mayor autonomía. En definitiva, cuando el trabajo implica una “sobrecarga”, o “estrés”, *no existe una narrativa desde la que re-significarlo como “mérito” personal* y su valor tiende a ser reducido al de un apéndice de la obligación de trabajar. Así, ante la normalización de la intensificación del trabajo y el retraimiento de la narrativa maestra al trasfondo de lo implícito, el valor del sobreesfuerzo radica en el hecho mismo de ser trabajo (algo necesario para sobrevivir), en contraposición al no-trabajo, asociado a trabajos indignos o situaciones de desempleo. Debido a ello, una fórmula muy recurrente para representar la situación penosa es contrastándola con una alternativa peor que funciona como contrafacto: “podría ser peor”, “al menos tengo trabajo”, “es mejor que otras cosas”, “no paso frío y cobro más que...”, “es más cómodo que...”, “no arriesgo mi vida...”. La referencia a una alternativa indeseable, en muchos casos conocida y cercana, conduce a un camino de retorno a la situación presente como algo preferible e incluso inexpugnable, lo que queda expresado habitualmente cuando se habla de aspectos negativos del trabajo mediante la circularidad de tautologías como “así es la vida”, “es lo que hay”, “de algo hay que trabajar”.

Por otra parte, los empleados de telemarketing tampoco elaboran una resignificación del estrés entendido como “inestabilidad” en la dirección que adquiriría en las narrativas de los consultores en tanto que movimiento, potencialidad y aventura, esto es, un reto que apela a una autosuperación constante dentro de una dinámica de inflación del yo. La “inestabilidad”, ante todo, se presenta como desprecio y falta de reconocimiento, un aminoramiento del yo en el rozamiento que implica el trato cosificador y despersonalizado que reciben por parte de la gerencia y las frecuentes humillaciones de los clientes al teléfono. Ello bloquea la posibilidad de connotar positivamente la “inquietud” en el trabajo como apertura y oportunidad pues, ante todo, remite a formas de reconocimiento que están ya “cerradas” de ante mano (“somos la última mierda”) y cristalizadas a través de estigmas y estereotipos negativos (asociados a la feminización, enclausamiento y etnificación de la profesión), lo que en última instancia es fuente de tensiones, amenazas y contradicciones en su imagen personal o sentido del yo. El estrés, por tanto, más que a ese nerviosismo de un salto de altura remite a una posición vulnerable y un camino resbaladizo en el que es fácil caer (por debajo de la concepción que tienen de sí mismos).

La dificultad para traducir el estrés en “mérito” es algo que constituye y se constituye en las relaciones prácticas en el mundo. De este modo, los relatos sobre el estrés (sobreesfuerzo e inestabilidad identitaria en el trabajo) de los teleoperadores apenas se pueden apostar en los intercambios simbólicos y presentaciones personales como tampoco remiten al aquilatamiento de una experiencia profesional cualificada que pueda ser invertida en una carrera de futuro. En otras palabras, *el estrés relatado de los teleoperadores no tiene el “crédito” que tienen las proezas de los consultores a la hora de ser invertido en las jugadas interactivas*, ya sea en una conversación informal o una entrevista de trabajo. Dicha falta de “crédito” en lo interactivo es la expresión más clara del bajo valor que ese estrés, en tanto “experiencia”, adquiere en el mercado de trabajo. Para unos, es expresión de su indiscutible valor profesional, de su experticia acumulada y de su esplendoroso provenir; para otros, remite a la incuestionable naturaleza del trabajo cotidiano, por el que necesariamente hay que pasar. Así, mientras que para los consultores el sentido del estrés se irriga del curso lineal de los acontecimientos y lo narrativo (sedimentación del pasado y afluencia hacia el futuro, en una temporalidad siempre potencialmente progresiva), para los teleoperadores su sentido queda estancado en un presente que se repite una y otra vez. Para ellos el destino no se labra, el destino es labrar.

La metáfora “carga”, referida al esfuerzo que exige el trabajo, aparece al fin como la contraposición adecuada a la liviandad y altura sobre la que insisten los sistemas conceptuales que movilizan los consultores, para los que la carga se concibe más como “responsabilidades” y “oportu-

nidades”, es decir, como potencialidad para expresar la autonomía y el valor individual. La “carga” es un peso que agota el cuerpo y lo presiona hacia abajo, el ejercicio de una fuerza que los teleoperadores figuran como algo externo, bien porque responde a un sistema de objetivos en el que su identidad no está apostada o bien porque implica mecanismos de disciplina y control empuñados por un “ellos” distante. En la narrativa maestra que se está presentado el trabajo pesa y el estrés es una de las cargas que implica (y al mismo tiempo el efecto de esas cargas). Sin embargo, ese peso no es el mismo para todas las personas.

A la hora de elaborar sus relatos, los teleoperadores articulan su experiencia de estrés en relación con un sistema de referencias que nos sirve para caracterizar la meta-narrativa de manera más detallada. ¿Cómo determinar la experiencia del estrés si no es estableciendo comparaciones a partir de las cuales situarse? Más allá de la propia “carga” de trabajo, es decir, de la dureza de los requerimientos empresariales, *los relatos de los teleoperadores evalúan relacionamente su experiencia de estrés remitiendo a diferentes “estados de carencia”*, lo que va a estar estrechamente relacionado con la periodización biográfica que los trabajadores establecen en su relato. La intensidad de las situaciones de estrés se asocia recurrentemente a las condiciones materiales de existencia, lo que está íntimamente vinculado con el nivel de dependencia que los empleados establecen con el puesto de trabajo. Las situaciones de “necesidad” son así paradigmáticamente representadas por personas que requieren del salario para comer y dar de comer; adultos con personas a su cargo o, como denominaba Pablo (T2), “los entrampados”. Para estos la relación laboral es una trampa en tanto que paradójicamente existe un constante riesgo a quedar excluido de ella en las situaciones de desempleo y, al mismo, tiempo apenas asegura responder a las necesidades básicas. En estas condiciones, como bien describe Martín Criado (1998: cap. 9.1), se asume que los trabajadores no pueden sino plegarse a las condiciones que demanda el puesto, sin oponer resistencia y sin arriesgarse a buscar otro empleo mejor. Sobre sus compañeros, Enrique afirma: “todos están porque están jodidos. Allí todo el mundo está jodido pero más ellos [gente con hipotecas] porque *no tienen otra salida*” (T1).

Derivado de lo anterior, en los relatos personales aparece recurrentemente el abandono del hogar de origen y la independencia económica con respecto a los padres como momento clave en el que se atraviesa el “umbral” de la necesidad. Sobre esta cuestión, Sara nos habla de su situación cuando era más joven en contraposición al presente.

Eso sí que estresa, y eso sí que genera, pero estrés dentro de “¿si no lo hago qué pasa; me van a echar a la calle, no me van a echar; y si sucede algo...?” A mí no me preocupaba demasiado porque yo estaba estudiando en casa de mis padres y realmente el dinero que sacaba era para mí, para

mis gastos. [...]. De hecho yo monté un pollo en una empresa que ahora no se me ocurriría montarlo nunca en la vida (TCM5).

Durante los primeros años de vida laboral, en los casos en los que el salario va destinado a formas de consumo complementarios del sustento básico (del que se ocupan los padres), los trabajadores expresan un margen relativo de autonomía con respecto al pacto laboral (pueden “montar pollos”, dejar los trabajos demasiado exigentes...). Sin embargo, con el paso de los años y la independencia de los padres, el nivel de dependencia crece y el empleado se ve más sometido a las demandas organizativas (“¿si no hago esto qué pasa?”). La intensificación de la carga se hace insoslayable, y la posibilidad de no llegar a unos objetivos que en muchos casos se tornan ilimitados se convierte en un grave riesgo para el empleado. Sara, por ejemplo, expresa su independencia económica como un hito, debe optar por un contrato de jornada completa y su relación con la empresa cambia:

Me encuentro muy precaria económicamente porque yo ya estoy sola en casa y ahí la situación cambia. No tiene nada que ver, aquí estamos hablando de “¡ostras, si no curro no gano y si no gano me quitan el piso!” Ahí sí que genera estrés (TCM5).

El paso a la vida adulta se figura así como un umbral hacia una posición de mayor vulnerabilidad en el que se está expuesto a situaciones de estrés más intensas, en la medida en la que el acceso a mejores condiciones laborales es poco probable y la conformación de un hogar propio implica un mayor gasto. Además, es de suponer que la situación de carencia se endurezca y estabilice cuando se tienen personas a cargo, aumentando los costes económicos y el requerimiento de esfuerzos y tiempo, especialmente a las mujeres. Lourdes alude a las dificultades que les supondría la crianza:

En mi caso, por ejemplo, eh, hijos, ya ha llegado un momento que digo: “Si es que... ¿para qué voy a tener hijos? sin...”. ¿Qué hago, se los voy a dar a mi madre para que me los críe? Porque yo estoy todo el día fuera de casa, necesitamos los dos un sueldo para poder vivir. [...] Consigues un trabajo y encima te quedas embarazada, quédate... atrévete a quedarte embarazada. Entonces, mi consuelo es mi gatito y mi perrita, que les tengo como a bebés, ese es mi consuelo (T9).

Si bien los jóvenes que viven con sus padres pueden encontrarse en una situación de fuerte carestía cuando, como Alex (T7), deben mantener al resto de la familia, aún en esos casos, en la presentación personal se trata de transmitir cierto nivel de distancia con respecto a rol de dependencia del empleo, apartándose de emociones como el nerviosismo o el miedo, expresiones poco atractivas en tanto que muestran un sujeto débil y poco seguro:

Yo dependo mucho de este trabajo. Pero no me pongo nervioso. *Yo, ante todo, soy como soy*, entonces *yo lo hago, y si les parece bien, bien*. Por eso llevo tres años. Entonces, de momento, yo lo estoy haciendo bien. Pero sí que hay gente que se nota cuando les dicen algo, lo van a hacer por que tienen miedo (T7).

En comentarios como este resuena el eco de la narrativa maestra dominante sobre el trabajo como hazaña, expresión de la individualidad y autonomía personal (“yo lo hago y si les parece bien, bien”), que a los jóvenes teleoperadores no les es ajena. Se aprecia así que las narrativas maestras no operan ni son encarnadas de manera compactas, sino que se articulan entre ellas, expresando el carácter múltiple, dinámico y controvertible de la constitución de la identidad. Así, aunque su posición en el mercado de trabajo es ya un indicador de las dificultades de los teleoperadores para afirmar en su historia de vida las hazañas del trabajador-héroe, en algunos giros, las entrevistas les darán el margen para poder dar cierto testimonio de la participación del mismo, proyectando un estatus más alto y una mayor valía.

Esta expresión se hace más frecuente y se afirma con más intensidad para aquellos trabajadores que provienen de un contexto familiar de clase media y un itinerario más cualificante<sup>286</sup>, los cuales, por otra parte, suelen disponer de más recursos (sociales, económicos) para hacer movimientos más arriesgados y afrontar periodos sin empleo:

- ¿TIENES MIEDO DE QUE TE ECHEN?
- No. Si me quieren echar que me despidan. Si trabajos de mierda de éstos... ya encontraré otro (T10).

Igualmente, ante la posibilidad del despido, Enrique contesta:

Que a mí eso me da lo mismo, hombre, también me da lo mismo porque yo sé eso, que yo en nada me voy [del país]. O sea, a lo mejor si tuviese hijos, hipoteca, y tengo sólo eso, a lo mejor lo hacía de otra forma (T1).

El eco de la narrativa maestra de la heroicidad no resuena con la misma intensidad en unos y otros casos. Frente a la homogeneidad de los relatos de los diferentes consultores, los de los teleoperadores describen por tanto una mayor variabilidad en sus elaboraciones narrativas, fruto, entre otras cosas, de la pluralidad de sus itinerarios. Un relato personal fraguado a lo largo de un itinerario característico de clases medias (que armoniza con el estrés entendido como hazaña y mérito) puede llegar a generar grandes disonancias cuando se contrapone a las condiciones laborales de las plataformas (subapartado 7. 4. 6.b). “¿Por qué tengo que estar yo en esta situación?”, “¿cómo es posible que esté haciendo yo esto?” se preguntaba insistentemente Enrique (T1) transmitiendo lo degradante y frustrante que le resulta trabajar como teleoperador. Así, los desajustes en el acomodo a las corrientes prácticas que implica la profesión pueden

---

<sup>286</sup> Aunque exige un estudio más detenido, el trabajo de campo arroja una tendencia a que los teleoperadores varones, frente a las mujeres, tiendan a afirmar con más frecuencia su autonomía y capacidad autoexpresiva en relación con el trabajo; en la dirección del ya citado estudio de Gómez y otros (2004).

generar dificultades a la hora de elaborar un relato personal con el que poner en juego un repertorio de justificaciones capaz de reforzar una relativa coherencia y plasticidad de la identidad personal orientando el sentido de la experiencia del trabajo hacia un proyecto de futuro. Estas dificultades empujan a los sujetos a quiebros y zigzagueos entre proyecciones más o menos realistas de un horizonte prometedor y un presente que impone sus condiciones, ya sea por la necesidad de un salario o por las molestias que supone trabajar (en un call center): rutina, autoritarismo, intensidad del trabajo, temporalidad, falta de reconocimiento, etc. Se trata de tensiones que tienden a ser más toleradas en los casos en los que no se han generado unas fuertes expectativas en torno a lo profesional y en la que los individuos están familiarizados con contexto prácticos más coactivos (lo cual hemos asociado a una procedencia de clases populares y a trayectorias no cualificantes). Sin embargo, esas mismas tensiones puede producir desgarros cuando los sujetos no son capaces de encarnar el relato que habían tramado sobre sí mismos, quedando en entredicho los proyectos y aspiraciones sobre los que habían apostado su identidad personal, y por otra parte no disponen de los medios o condiciones para componer un relato alternativo que les facilite adaptarse a entornos prácticos diferentes<sup>287</sup>.

Frente a la secuencia del “salto del héroe”, como la narrativa maestra en torno al estrés que se ha (re)construido a partir de los relatos de los consultores, las experiencias de estrés narradas de los teleoperadores remiten a este como el “peso de la necesidad”. Por una parte, la narrativa presenta el estrés como el padecimiento de una molestia externa al sujeto, que se vive en un presente que tiende a perpetuarse como algo ineludible; por otra, refiere a estados de carencia que intensifican la vivencia. Además, en su articulación con la narrativa maestra del estrés como “hazaña heroica”, algunas personas quedan descolgadas entre ambas, con dificultades para establecer un relato coherente de sí mismos en relación con su trabajo y con el estrés. En suma, se aprecia como *el efecto inercial de la clase, la edad y, en cierta medida, el género a lo largo de las trayectorias condicionan la manera en la que los trabajadores traman sus relatos personales en relación con la vivencia del estrés en el trabajo*. Dicho de otro modo, la “narrativa maestra del peso de la necesidad” es la expresión del acompañamiento a una serie de posiciones sociales de subalternidad, por ello, las diferentes maneras en la que los itinerarios se conjugan en tales posicionamientos se siguen de manifestaciones variadas en los relatos personales según las posiciones sociales que los sujetos ocupan.

---

<sup>287</sup> Recordamos que entre otros factores, los medios para elaborar un relato personal capaz de ajustarse a una “forma de vida” determinada se relacionan con disposiciones duraderas (aunque no inmutables) de acción, percepción, imaginación y sentimiento sedimentados a lo largo del tiempo vivido (McNay, 2000: 57 ss.).

De esa manera, la narrativa maestra del estrés como “peso” se deduce con mayor claridad en los casos provenientes de un origen socioeconómico popular y una trayectoria poco cualificante. Entre ellos pueden distinguirse las personas que llevan más tiempo en el sector –Lourdes (T8–, que asumen su futuro profesional como teleoperadoras; y las que llevan menos y son más jóvenes –Yolanda (T6) y Alex (T7)– cuyo relato se ensueña en un futuro alternativo, si bien este queda poco dibujado y ligado a un programa específico de acción. Para todos ellos, el estrés es algo (carga o inestabilidad) que sobrellevar de la manera que más “cómodamente” se pueda, un rasgo forzoso del trabajo (que no es sino un requisito para la existencia), una experiencia “insignificante” en la medida en la que no confiere valor al sujeto que lo encarna narrativamente.

En otros casos, la propia inercia de los sujetos entorpece la elaboración de relatos en consonancia con esa narrativa maestra, lo que dificulta a su vez el sostenimiento del sentido del yo en coherencia con las prácticas cotidianas del trabajo. Las historias que estas personas han tramado sobre su experiencia (generalmente asociadas a una narrativa maestra cercana a la de los consultores) no les facilita la justificación de los aspectos molestos del trabajo en una revalorización como “mérito” y reconocimiento. El trabajo de campo muestra una triple deriva de estas posiciones desacopladas. En primer lugar, la gradual disolución y reajuste del relato personal de partida, como en el caso de Luz (T5) o Ana (T11)<sup>288</sup>. Conforme pasan los años y disminuyen las expectativas de encontrar un trabajo “de lo suyo” estas van asumiendo, aun con cierta desgana, la posibilidad de continuar trabajando como teleoperadoras. El estrés y los sinsabores del día a día son presentados como una opción preferible en contraposición a quedar desempleadas o a trabajos con mayores penurias (que normalmente ya han ejercido, como limpieza, hostelería...). En una posición cercana, Nerea (T3) y Eva (T10), universitarias procedentes de clases medias con poco tiempo en el ámbito profesional, presentan su trabajo como teleoperadores como una transición o una espera a un trabajo que les sea más afín, aunque no descartan la posibilidad de que este no llegue. En sus relatos, no obstante, hacen hincapié en cuestiones externas a lo laboral como fuentes de sentido biográfico y de valor personal. En esta línea, Pablo (T2) y Laura (T9), que llevan varios años más en la profesión, transmiten el estrés del trabajo como algo insignificante comparado con las situaciones laborales que han vivido tratando de vivir “de lo suyo”, debido a su menor “implicación” subjetiva en el trabajo. Donde Laura (con 10 años en el sector y una edad de 38 años) ya no concibe alternativas a la profe-

---

<sup>288</sup> Estos dos casos provienen de un origen social más popular, aunque han llegado a estudiar módulos de FP. Ello es coherente con su mayor capacidad adaptativa al patrón normativo del teleoperador.



sión, próxima a la posición de Lourdes (T8), Pablo (5 años de antigüedad, 30 años de edad) sigue trazando planes para el día que deje los call center.

Frente a este proceso de asimilación, en ocasiones los que los sujetos no logran elaborar una trama que sostenga un sentido del yo coherente que apacigüe su existencia cotidiana. El estrés, dicho de otro modo, se torna un peso insostenible e injustificable, y los relatos personales quedan encasquillados en un acomodo imposible, o un “atenazarse”, que enfrasca al sujeto en una lucha constante contra sí mismo o contra su entorno. Esta es la situación de Ramiro (T4) que, lleno de rabia y frustración, se culpabiliza por haberse acomodado como teleoperador y haber dejado de buscar empleos que le sean más afines. De manera semejante, Enrique (T1) se muestra indignado ante la imposibilidad de cumplir sus expectativas profesionales en una situación, no obstante, que se presenta como el fruto de un sistema injusto que destina a jóvenes cualificados a trabajos degradantes. Para ambos el estrés sirve narrativamente como muestra de su desajuste, las molestias cotidianas repercuten sobre un relato que se hace presente pero que no es capaz de insuflar el suficiente sentido al día a día. Por ello, el peso del trabajo les supone un fuerte desgaste y desmotivación, exponiéndolos al riesgo de lesiones más severas.

Recoger estas diferentes posiciones ayuda a entender cómo la encarnación diferencial de la narrativa maestra del “peso de la necesidad” se asocia a diferentes posturas con respecto al puesto de trabajo, lo que se traduce igualmente en posturas socioafectivas y disposiciones perceptivas que se despliegan en las corrientes prácticas<sup>289</sup>. En este sentido, los relatos de los teleoperadores sostienen, con mayor o menor eficacia, el sentido que insufla energía en el afrontamiento de la vida ordinaria y que otorga una relativa coherencia al yo. Desplazar al plano de lo obvio el relato personal sobre por qué se padece estrés, puede ser interpretado como un medio con el que poner distancia a la abrasión diaria de las molestias que implica trabajar, así como una manera de aceptar situaciones de injusticia y dependencia, ante las que el sujeto no tiene un gran margen de maniobra, sin que ello suponga una fuerte amenaza a la imagen que este tiene de sí. Ello puede ir acompañado de estrategias de desconexión afectiva de los aspectos menos agradables. Asimismo, un relato en el que el sujeto no es el actor fundamental del que derivan las situaciones que experimenta y las vivencias de estrés que sufre, las cuales tienden a achacarse a instancias externas (los jefes, los clientes, los interlocutores...) conduce a una posición defensiva en la que el trabajador debe hacer lo posible por minimizar los daños y las molestias.

---

<sup>289</sup> Un estudio pormenorizado y longitudinal de diferentes itinerarios arrojaría luz sobre los procesos y las etapas de los diferentes procesos de asimilación/queme en puestos de trabajo.

El relato del “peso de la necesidad” conduce de esta manera a una postura paradójica. Por una parte, la situación de estrés puede ser naturalizada como un medio para hacerla soportable en el día a día: generando justificaciones piadosas (“estoy mejor que otros”, “de algo hay que trabajar”...) y desresponsabilizando al sujeto de su propia situación (víctima pasiva de condiciones externas). Por otra, desplazar al exterior las causas de las vivencias de estrés puede ser visto como el germen de una postura resistente al mismo o incluso transformadora con respecto al entorno. Así, vincular el impulso narrativo a disposiciones duraderas en los modos en los que los sujetos se entienden y actúan no debe llevarnos a aceptar las narrativas maestras como un horizonte hermético e impenetrable, que al mitigar la realidad condena obligatoriamente a los sujetos a perpetuarla; sino que al mismo tiempo habilita puntos de fuga, alentando a que los sujetos encaren creativa e imaginativamente su experiencia y desplieguen su capacidad de resistir esa misma realidad. A ello dedicaremos la última sección.

\*       \*       \*

En esta sección se ha defendido que las narrativas funcionan como soporte de la experiencia cotidiana de los agentes, por un lado, confiriendo sentido a sus prácticas y habilitando una relación afectiva con el mundo que le rodea, por otro, dando coherencia y verosimilitud a la presentación personal movilizando las experiencias como sentidos biográficos, por último, legitimando las relaciones sociales que componen su contexto práctico. A través de un proceso dialógico, los sujetos recurren a lo que denominamos “narraciones maestras” para elaborar sus relatos, repertorios de justificaciones en torno a diferentes ámbitos de la realidad, con las que son capaces de dar sentido a los episodios e hitos de su vida dentro de una trama de conjunto. Es este sentido, las narrativas maestras en torno al estrés articulan las vivencias de desajuste en el contexto laboral facilitando la integración del sujeto en las corrientes prácticas, en la organización y en el conjunto del orden social. Un estudio detallado de los relatos personales sobre el estrés de los trabajadores estudiados y el modo en el que se estructuran demuestra la disparidad entre las narrativas de los consultores y los teleoperadores.

Hemos denominado la narrativa maestra en torno al estrés de los consultores como “salto del héroe”, remitiendo a cómo estos presentan el estrés como una *hazaña personal*. Las angustias y malestares con las que viven las sobrecargas y tensiones del reconocimiento en el ámbito laboral son traducidas en sus relatos a un motivo de mérito. Para ello, esos episodios de sufrimiento son sometidos a un mecanismo de compensación. Por una parte, se le confiere un sentido biográfico, concibiendo el esfuerzo y la inquietud como la expresión de una vocación individual naturalizada que tiende a dirigirse hacia un futuro exitoso. Por otra, tiene una eficacia retórica,

pues la afirmación orgullosa del estrés como una “herida de guerra” es la constatación de su dominio por parte de la voluntad individual, lo que armoniza con ciertos valores del contexto sociohistórico: la omnipotencia del yo y la autorrealización a través del esfuerzo. Así visto, padecer estrés y sufrimiento en el trabajo “merece la pena”, lo que se materializa en la vivencia de este como un “placer sacrificial” y se apoya en un discurso del aprendizaje como marco de legitimación último. El estrés del trabajo se compensa por el aprendizaje que supone, entendido como experiencia consolidada mediante el esfuerzo que, dentro de un sistema meritocrático, puede convertirse en valor social y mercantil a través de las relaciones laborales.

Los teleoperadores, por su parte, tienden a imputar un sentido diferente a las situaciones de estrés en sus narrativas personales. El estrés no aparece como definitorio de los trabajadores y sus capacidades, sino como una cuestión obvia e “insignificante”, es decir, no dispone de los efectos “retóricos” que en los relatos de los consultores lo traducían en mérito profesional. Más bien, el estrés (como sobrecarga e inestabilidad) es la consecuencia normal del trabajo, entendido como medio para la subsistencia; consecuencia que se agudiza conforme mayor es el “estado de carencia” y la dependencia del empleo. Por tanto, no forma parte de una estrategia dentro de la biografía sino que constituye un elemento que se debe minimizar dentro de lo posible, asociado a estrategias de desconexión afectiva. Considerando lo anterior, se ha identificado esta narrativa maestra en torno al estrés como “peso de la necesidad”, la cual es más accesible a sujetos provenientes de itinerarios descualificantes y correspondientes con posiciones sociales subalternas y encuentra más dificultades para ser encarnada por perfiles de clase media cualificada. Por último, en la medida en la que esta narrativa asocia el estrés no con el fruto de la agencia individual sino con una carga exterior e inevitable, a través de ella el individuo se responsabiliza parcialmente de su posición social así como de los episodios adversos que le suceden cotidianamente si bien se puede vincular a procesos de asimilación al puesto de trabajo, no carentes de espacio para la resistencia.

### **RESISTENCIA**

Se fuman compulsivamente cigarrillos para contener el tiempo, para espaciar el intervalo entre una campanada y otra de la preocupación (Gopegui, 1995: 15).

Y de golpe, aquello que hacía al poder fuerte se convierte en aquello por lo que es atacado... El poder se ha introducido en el cuerpo, se encuentra expuesto en el cuerpo mismo [...] [L]a impresión de que el poder se tambalea es falsa porque puede operar un repliegue, desplazarse, investirse en otra parte..., y la batalla continúa (Foucault, 1979: 104).

#### ***1. La encarnación de relatos como inspiración a la resistencia***

Considerando el modo en el que la experiencia de estrés se elabora narrativamente en articulación con unas relaciones de poder sociohistóricamente situadas que se despliegan de manera recurrente y en contextos de interacción específicos ¿cómo podemos comprender las formas de resistencia que los trabajadores ejercitan en torno al estrés en sus centros de trabajo? La agencia de los sujetos en su constitución narrativa nos pone en aviso de la intrínseca capacidad de resistencia que podemos ejercer en las relaciones de sujeción y control que, por otra parte, son la condición y el soporte de nuestra existencia. Estamos capacitados para elaborar y encarnar creativamente nuestro propio relato de vida, lo que habilita y abre ciertos cursos de acción, percepción, imaginación y sentimiento a partir de los cuales nos relacionamos con el mundo. Poder narrarnos, dicho en otras palabras, supone la puesta en práctica de estrategias mediante las que sostener y dirigir el sentido que insufla energía al afrontamiento de la vida ordinaria y dota al yo de una relativa coherencia y plasticidad. Sin embargo, ello está siempre condicionado por las relaciones de poder en las que el sujeto se ve envuelto, cuyo carácter recurrente y testarudo marca asimismo la posibilidad de excesos y confrontaciones, esto es, de resistencia. En este punto es importante insistir que la regularidad que asienta y es asentada por nuestro afán de narrar y encarnar un relato, está precisamente unida a su carácter “encarnado” (hecho carne e interpretado performativamente), ya que la estructura narrativa del yo está posibilitada por

un conjunto de disposiciones duraderas en nuestra relación práctica con el mundo, que a su vez propicia. Disposiciones de un cuerpo que es al mismo tiempo sedimento, cauce y rebosamiento de nuestra experiencia.

La relación entre los modos a través de los cuales los sujetos se entienden y las orientaciones prácticas con las que operan sobre sí mismos fue estudiada por Foucault (1990), durante su último periodo de vida, bajo el concepto de “tecnologías del yo”. A pesar de que Foucault en principio no asociara estas operaciones con el impulso narrativo humano, destacar el componente “tecnológico” (o “artefactual”) de los relatos que los sujetos elaboran en torno a sí mismos permite prestar atención a varios aspectos. Por un lado, enfatiza su potencial capacitante, al implicar un nivel de agencia de los individuos en su implicación activa en el mundo y en el modo de constituirse a sí mismos, sirviendo para problematizar la relación ética por la cual se establecen en sujetos de acción moral. Estas capacidades son fruto de una serie de “relaciones de saber y de poder”, y funcionan conjuntamente con tecnologías productivas (con las que se transforman cosas) y semióticas. Además, estas tecnologías deben situarse social e históricamente, es decir, los medios mediante los cuales los sujetos se entienden y operan sobre sí varían a lo largo de la historia y de un ámbito social a otro.

Sin embargo, la noción de “tecnologías del yo” puede derivar en una interpretación sesgada de la narratividad como relación activa con uno mismo. Por una parte, el protagonismo otorgado al individuo en las formas de subjetivación pastorales y modernas que estudia Foucault (1987, 1990, 1995), puede eclipsar la importancia de las relaciones interindividuales en la conformación de la identidad, así como la importancia de sujetos colectivos. Las narraciones personales, como ya se ha señalado, se construyen dialógicamente, bien sea a través de la interacción efectiva y participación de los relatos colectivos (piénsese en los relatos que se producen en una organización) o por la “internalización” de los otros generalizados. Por otra parte, la noción de tecnología fomenta la imagen de un procedimiento que viene dado y del que el sujeto hace un uso voluntario, consciente y dirigido a fines ya marcados. En este punto es preciso hacer hincapié en el carácter práctico y corporal de esta tecnificación que, en tanto que estructura disposicional, retiene, expresa y anticipa las tendencias y regularidades prácticas. De esta manera, con Bourdieu (2007, cap. 4), podemos caracterizarlas como sentidos o creencias prácticas que funcionan en un nivel pre-reflexivo<sup>290</sup>.

---

<sup>290</sup> Esta concepción de “tecnología del yo” sintoniza con el concepto de “técnicas corporales” tal y como las concibe Mauss (1991) enlazando aspectos corporales, cognitivos y sociales (Crossley, 2006: 103). Para

Elaborar relatos sobre nosotros mismos, en definitiva, no es el acto reflejo de nuestra involucración en cursos de acción recursivos a lo largo del tiempo. En tanto que labor capacitante, abierta, dinámica y siempre entrelazada con una implicación activa y corporal en contextos situados y cambiantes, asienta las condiciones para mitigar la realidad y, en ese sentido, para confrontarla. Además, los mecanismos de representación que entraña abren un desfase que permite la resignificación de la experiencia, lo que desestabiliza y amplía los horizontes de lo posible y lo imaginable (Butler, 2004; Castoriadis, 1983). Ello puede ser concebido como la oposición de una resistencia y la encarnación de un exceso con respecto al propio carácter normativo de la experiencia “ordinaria” (en tanto que cotidiana y productora de orden), tendencia que se encontraría, al menos de manera potencial, en el propio gesto de narrarnos (de Lauretis, 1992; Casado, 2014: 56). Dicho de otro modo, las narrativas por medio de las cuales el sujeto se relata a sí mismo, y en las que por ello se hace inteligible, condicionan necesariamente las disposiciones a confrontar su propio carácter condicionado, y en esta tendencia podemos encontrar formas de acción, percepción, sentimiento e imaginación que se confrontan con el orden de normas y legitimidades de los contextos prácticos específicos. En muchos casos, como tendremos ocasión de tratar, el culmen de esta tendencia se presenta como el momento en el que un relato de vida se desarticula y una serie de vivencias se hace injustificable. Desgajamiento que no puede ser visto más que como causa y efecto de nuestra apertura a un mosaico complejo y dinámico de narrativas, muchas veces en pugna. Es en esta deriva, por tanto, donde la dinámica del poder en torno a la subjetividad se instituye como un conflicto inevitable y siempre abierto.

Conviene asociar las narrativas con los juegos de fuerza que se dan en las relaciones laborales. Estas, ya se ha señalado, entrañan un vínculo de dependencia mutua entre la gerencia y los trabajadores, en el que la primera necesita la implicación suficiente de los empleados para que se cumplan los requerimientos empresariales, en términos de orden político y productividad económica; y los segundos precisan de un salario y reconocimiento (particularmente en la “cultura meritocrática occidental”) para mantener su existencia y lograr los bienes y metas valorados en su sociedad. Sin embargo, tal relación de codependencia es asimétrica, pues la acumula-

---

el antropólogo, se tratan de disposiciones encarnadas adquiridas con una variabilidad según las culturas. Además, desempeñan un papel crucial en los procesos de conformación y distinción de los grupos dentro de una sociedad. A partir de él (y de autores como Bourdieu, Elias o Merleau-Ponty), Crossley (2007: 86) desarrolla el concepto de “técnicas corporales reflexivas” para centrarse en aquellas técnicas de modificación, mantenimiento o tematización del propio cuerpo, enfatizando su vínculo con el contexto inter-corporal y reconociendo una mayor flexibilidad y espacio para la improvisación.

ción de capital por parte de la gerencia estructura un desequilibrio en el que una enorme cantidad de trabajadores sustituibles compiten por los empleos, quedando a merced, relativamente, de las condiciones y demandas que marca la gestión empresarial. Tomando como referencia este esquema, las narrativas maestras y discursos que circulan en las sociedades contemporáneas en torno al trabajo justifican la implicación de los trabajadores, desde diversas perspectivas y poniendo en juego una compleja red de asideros materiales y simbólicos, o al menos hacen de su vida algo “soportable”. Como han planteado Boltanski y Chiapello (2002), centrándose en los idearios y programas de acción de la literatura de gestión empresarial, estos repertorios narrativos motivan y limitan al mismo tiempo la acumulación capitalista. Por un lado, sirven como fuente de sentido y motivación, bien mediante una constelación de razones detalladas, llegando a inspirar la exaltación por el trabajo, bien de manera implícita, amortiguando la dureza de una situación provocado por un principio de carencia. Por otro, no suponen la fijación perpetua de los trabajadores a una disposición intencional, ya que siempre están abiertos a la inestabilidad y al cuestionamiento interno. La elaboración conjunta y dialógica de relatos personales por parte de los trabajadores asienta así las bases para actitudes y prácticas de resistencia a los designios e intereses de las organizaciones.

Más concretamente, las maneras en la que se percibe y entiende el estrés a través de su puesta en juego en una trama personal se articulan con el modo en que los sujetos confrontan activamente esa experiencia, es decir, las disposiciones prácticas y afectivas por medio de las cuales se orientan. Las diferentes formas de encarnar una narrativa maestra específica pueden llegar a consolidar disposiciones prácticas a afrontar los desajustes, sobrecargas e inestabilidades que implica el estrés de modos en los que se confronten, más o menos contradictoriamente, los intereses de las empresas capitalistas, orientadas a la producción y el (auto)control. De hecho, estas disposiciones podrían leerse como un distanciamiento con respecto a los relatos institucionalizados y los modelos normativos de la gerencia. Ese distanciamiento, como veremos a continuación, se refleja en, y al mismo tiempo habilita, dinámicas de desafección y desintensificación. De un lado, se aprecia como un bloqueo o atempere del vínculo intencional en la actividad laboral, experimentado como una disminución de la motivación, el compromiso o la energía libidinal que mueve y, de ahí, como un desacople entre el “sentido” u orientación identitaria que fomenta la empresa y el que encarna el empleado. En consecuencia, la asunción de las cargas que marca la gerencia pasan a ser una realidad que cabe cuestionar y minimizar.

A continuación, se analizará mediante qué procesos las diferentes narrativas de los consultores y los teleoperadores inspiran diversas formas de resistencia. De tal modo, un estrés narrado

como el peso que acompaña forzosamente al trabajo no recalará en disposiciones a la confrontación de la misma manera que predispone ese estrés relatado como hazaña o mérito personal. Asimismo, los resquicios a las resistencias individuales y colectivas que abren los diferentes contextos laborales conllevan a que el estrés se acoja en unos u otros sentidos en su ligazón narrativa. Por ello, el discurrir de las corrientes prácticas de la vida cotidiana, así como en el contexto social y material de los centros de trabajo, conforma el trasfondo en el que la elaboración de los relatos se engarza dinámicamente con el conflicto entre trabajadores y gerencia.

## **2. “Quitarle peso”: estrategia de desafección y desintensificación en telemarketing**

Existe una amplia literatura sobre las formas de resistencia que los teleoperadores despliegan en los call center, en parte, como respuesta a una serie de investigaciones que vieron en este ámbito laboral el paradigma de un control incontestable asociado a las formulaciones tayloristas (Delbridge *et al.*, 1992; Fernie y Metcalf, 1998; Kinnie *et al.*, 2000; Frenkel *et al.*, 1998). Los sistemas tecnológicos, burocráticos y sociales de las plataformas constituirían, según estas, un “panóptico” en los que las opciones de oposición y rebeldía quedan suprimidas. Numerosas investigaciones han puesto en evidencia la subestimación que tales perspectivas hacen de la resistencia que los teleoperadores ejercen en el trabajo de manera ordinaria (Bain y Taylor, 2000; Mullholland, 2004; Calderón, 2006)<sup>291</sup>; en sintonía con una corriente de revisión de la deriva foucaultiana de los *Critical Management Studies*, centrada en el cuestionamiento del carácter omnímodo del poder de la gerencia en las organizaciones laborales contemporáneas (Thompson y Akroyd, 2007; Akroyd y Thompson, 1999). Uno de los aspectos de esta revisión recae sobre la pluralidad de realidades sociopolíticas del ámbito profesional del telemarketing, irreducible a una única lógica de control y resistencia (Bain y Taylor, 2000: 7). Además, es preciso considerar la multitud de problemas prácticos que la gerencia encuentra a la hora de cumplir sus objetivos (ante el exceso de información producida por la vigilancia, falta de implicación del personal, constante rotación y absentismo, necesidad de compromiso de los cargos intermedios...), y la imperfección de los sistemas disciplinarios para asegurar el orden, cuyos

---

<sup>291</sup> No solo investigaciones. También hechos históricos han puesto en evidencia esta supuesta falta de resistencias en el ámbito del telemarketing. Resulta obligatorio referirse al muy reciente ciclo de movilizaciones en España en contra del convenio que la patronal de empresas de call center está pretendiendo firmar (Fernández Sánchez, 2016; Rosa, 2016). Ciclo que da continuidad a una relativamente alta conflictividad en el sector durante los últimos 15 años, con huelgas en 2001, 2004, 2007, 2010, 2011 y 2016.



desaciertos y fallas son aprovechados por los empleados para adquirir un dominio relativo de su posición y labor en la organización (*Ibíd.*: 11 y ss.). A ello se refiere un coordinador, que vivió un conflicto laboral con la última empresa de telemarketing en la que trabajó:

“No se habla entre compañeros” [en relación a una norma de su empresa]. Es mentira, no se cumple, ¡es imposible! Hemos avanzado hacia un punto que vulnera eso, pero nos comunicamos, nos reímos y tal. Pero siempre bajo la vigilancia, siempre bajo la llamada de atención. El desempeño feliz del trabajo genera a veces mucha incomodidad. Porque parece que al sonreír no estás cumpliendo con tu trabajo [...]. La condición humana se impone pero siempre es bajo la mirada de censura, desde mi experiencia de más de 10 años, siempre he estado puesto bajo sospecha (TCM3).

El control, como vemos, no anula la discrecionalidad de los empleados, sino que promueve una relación tirante y un enfrentamiento leve y perpetuo. Además, los mecanismos concretos mediante los que se aplica van a condicionar la posición que adopten los trabajadores con respecto a la propia organización del trabajo (apartado 5. III. 6). Así, la frecuencia, materialidad y contundencia con la que el control aparece en sus prácticas cotidianas facilita que se puedan objetivar tales mecanismos, es decir, localizarlos, designarlos y actuar en consecuencia. Espacios, tecnologías y personas encarnan una relación de poder vertical, obstinada y molesta que explicita los intereses de la gerencia. Esta representación de la empresa, como se ha visto, se refuerza por la gestión racionalizadora y abstracta de la fuerza de trabajo, que se despliega en una falta de reconocimiento sistemática (apartado 6. II. 1). Pues bien, la exterioridad y objetividad con la que los agentes tienden a representarse el control alienta un proceso general de desafección y desidentificación con los objetivos empresariales. Dicho de otro modo, la distancia entre trabajadores y gerencia abre un espacio para la confrontación<sup>292</sup>.

Si seguimos aquellas investigaciones que han puesto de relieve tales tiranteces y confrontaciones, nos encontramos con repertorios de acción política en el contexto del telemarketing que son complejos, variados y se transforman al tiempo que cambian las formas de control y vigilancia (Lara, 2004; Baldry *et al.*, 1998; Bain y Taylor, 2000: 13; Quién habla, 2006; Abal, 2013: cap. 7). Al margen de las manifestaciones más claras de acción política colectiva en las plataformas de los call center, de lo que las huelgas sectoriales de la última década y las protestas ante EREs en varias empresas son quizá el ejemplo más evidente, ampliar la noción de “resistencia” asociándola a los modos en los que los trabajadores se escapan de, o enfrentan a, los

---

<sup>292</sup> Ello demuestra que las capacidades formales de las tecnologías de control no deben confundirse con su efectividad, ya que la contundencia y obviedad de su acción desincentivan la implicación e intensificación que buscan en la plantilla.

intereses de la gerencia, puede aportar importantes elementos de análisis para estudiar no solo cómo se mantiene y desafía el orden político en el trabajo, o para reconsiderar el límite entre lo “individual” y lo “colectivo”, sino también para vincular estas manifestaciones con los procesos de subjetivación. Partir de la capacidad narrativa de los teleoperadores permite además centrar esta conflictividad en la elaboración de la experiencia del estrés, como temática que encierra precisamente la contraposición entre las estrategias de intensificación y racionalización del trabajo por parte de la gerencia y los intentos de los agentes por amortiguar y reducir la sobrecarga y por confrontar relaciones degradantes de reconocimiento.

En suma, la distancia y la tensión que se genera entre los intereses y deseos de la gerencia y de los trabajadores es también una distancia narrativa. Los trabajadores traman sus relatos personales en un hiato con los símbolos, valores, metas, hitos y modos de narrar instituidos en las organizaciones<sup>293</sup>. Partiendo de los relatos sobre cómo los entrevistados confrontan el estrés, podremos rastrear prácticas cotidianas de resistencia mucho menos visibles que las huelgas, pero que constituyen un ámbito de gran interés sobre el que estudiar el orden político del trabajo.

#### *a. El mute y otras prácticas de desafección*

Al analizar la narrativa maestra del “peso de la necesidad”, encarnada prototípicamente por los teleoperadores, se señaló que en los relatos personales sobre el estrés este tiende a ser desplazado al trasfondo o plano lo obvio. En tanto que elemento definitorio del día a día del trabajo, este está presente en los discursos pero no fomenta una inmensa proliferación de relatos. El estrés, además, no juega con un efecto retórico positivo sobre la presentación de la persona (como en el caso de los consultores), o por lo menos reduce este efecto a la demostración de cuán negativas son las condiciones laborales. Tal y como se ha enfatizado a lo largo de este texto, este modo de poner en el relato el estrés se debe asociar al menos a dos disposiciones clave. En primer lugar, *el estrés refiere a un elemento externo al sujeto* pero cuyos efectos padece, un

---

<sup>293</sup> De hecho, durante el trabajo de campo en las pocas ocasiones en las que un agente se ha referido a la historia de empresas de telemarketing, comúnmente es para señalar aspectos negativos de su gestión o de sus altos directivos. Solo cargos intermedios remitieron positivamente al pasado de las organizaciones, siempre para destacar cómo en el presente el clima se ha despersonalizado. En contraposición a esto, el directivo entrevistado entreteje en mayor medida su relato personal con el de la organización. Ello nos indica la influencia de las estrategias de socialización empresarial para los cargos corporativos, y la antigüedad dentro de una misma empresa, en las narrativas personales de los trabajadores.

elemento que se tiende a identificar con la acción de la gerencia como una entidad homogénea, fría e interesada. Ello corresponde a la experiencia de las relaciones de poder en el trabajo en tanto que mecanismos que ponen límites a la acción de los trabajadores (sección 5. III). En segundo lugar, el estrés se representa como *una vivencia negativa que, si bien es inevitable, hay que minimizar*. Esta postura narrativa con respecto al estrés fomenta, y se sostiene en, lógicas prácticas que tratan de minimizarlo a través de la distancia afectiva del trabajador en su trabajo. Señalaremos tres de estas lógicas.

En primer lugar, la desafección armoniza con una *posición con respecto al empleo*. Tal como se ha desarrollado, los teleoperadores tienden a asumir la precariedad y descualificación del sector profesional como algo normal, lo que supone un motivo para no preocuparse excesivamente por aquello que pase en el trabajo y no comprometerse con la organización. No existe una vinculación identitaria con el puesto de trabajo, más bien se trata de una opción genérica entre otras. De un modo más general, la precariedad laboral promueve que el sentido biográfico del yo se desplace a la periferia de la relación laboral, esto es, la identidad personal no debe estar apostada ni en el puesto de trabajo, ni en relación con la organización ni siquiera, de manera más general, con lo laboral en su conjunto. De este modo, reducir el estrés pasa por “relativizar” la importancia que el trabajo tiene.

– SI TÚ TUVIERAS QUE DAR CONSEJOS PARA QUE LA PEÑA NO SE ESTRESARA...

– Relativizarlo. Pero es que eso depende de tus circunstancias personales. Pero bueno, hay que pensar que en el mundo del telemarketing hay curro, o sea, que aún a las malas, habiendo trabajado ya de eso, encuentras otra cosa. Relativizarlo así. Pues yo qué sé si me quedo sin este trabajo pues ya encontraré otro. La gente suele encontrar trabajo en 15 días o un mes, de esto, que es una mierda, pero encuentras (T10).

En segundo lugar, cabe tener cuenta la propia *configuración de las corrientes prácticas* de la teleoperación. Como señaló Roy (1959), la monotonía fomenta el distanciamiento afectivo, e incluso cognitivo, con la actividad que se está realizando. La repetición mecánica del mismo gesto permite al trabajador pensar en otras cosas y realizar actividades en paralelo así como que incita que la implicación descienda gradualmente.

– Se puede vender y hacer millones de cosas a la vez. De hecho, si llevas muchos años, terminas perfectamente pudiendo escuchar música y vender a la vez [...].

– ¿DE VERDAD?

– Sí. O estudiar [ríe], leer, escuchar música y vender a la vez, también. [...] Como que tú cerebro se divide un poco en varias partes. Una cosa está mecanizada, obviamente (TCM1).

Este distanciamiento, como se aprecia en el anterior fragmento, se reconduce hacia una conexión con otras actividades que permiten suavizar y amenizar la experiencia ordinaria en el centro de trabajo. Es en esos huecos se traman vínculos con los compañeros, con el mundo exterior (a través del móvil) o se realizan actividades recreativas como leer o escuchar música.

Por último, se observa cómo ciertas prácticas de desafección son auspiciadas por los contradictorios *requerimientos de la propia gerencia*. Como apuntan Mulholland (2004: 716) o Callaghan y Thompson (2002), las pretensiones gerenciales por ofrecer una voz calmada, atenta y personalizada como consecuencia de la laboriosidad emocional de los agentes choca con los propios requisitos cuantitativos de los sistemas de seguimiento y las metas globales que las empresas clientes exigen. Esta contradicción se hace patente en la demanda de una presentación que se pliegue al cliente y sus movimientos anímicos (empatía), al tiempo que se sanciona el exceso de celo en las llamadas cuando implica más tiempo o el desmarque de los guiones (instrumentalidad). Los mecanismos de control y la intensidad del trabajo entorpecen por tanto la demanda de calidad, objetivo con los que muchos agentes se identifican (pues hasta cierto punto facilitan y enriquecen su trabajo). Ello que da lugar a formas de resistencia de ambas exigencias (empatía e instrumentalidad), aunque justificadas por los propios requerimientos de la organización: bien reducir la implicación en las conversaciones telefónicas (“al fin y al cabo lo importante es el número de llamadas o de ventas”), bien cuestionar los objetivos laborales (pues “no permiten un trabajo bien hecho en el servicio del cliente”)<sup>294</sup>.

Las narrativas y contextos prácticos condicionan la experiencia del estrés pero también el modo en el que los trabajadores tratan de minimizarlo. Así cuando los agentes abordan las maneras en la que “afrontan el estrés” en el trabajo, muchas veces planteado como consejos a aquellas personas que más lo padecen, es recurrente que señalen una disposición a *distanciarse afectivamente* de los focos de malestar y zozobra. Como ejemplo de ello sirven las palabras de Yolanda:

---

<sup>294</sup> Es importante notar que el cuestionamiento de los criterios racionalizadores e instrumentales que implanta la gerencia (reducir o aumentar los tiempos de conversación, rutinizar en exceso los guiones y formas de habla, no valorar el buen trato en relación con el cumplimiento de objetivos...) puede ser coherente con la defensa de una fuerte vinculación afectiva con los interlocutores, entendida como un rasgo de profesionalidad. Esta orientación, especialmente frecuente en aquellos teleoperadores que ofrecen un servicio de asistencia, no establece una desafección en las conversaciones telefónicas sino con respecto a la empresa, distancia que crecerá conforme la gerencia entorpezca un trato cálido a los interlocutores.

Que *no se tomen nada a pecho*, que no se tomen nada a pecho en estas cosas. Ni de lo que te diga la gente que está al teléfono ni de lo que te hagan toda la gente superior, vamos, supervisores, etcétera. Que no se tomen nada a pecho. Realmente, es lo que hay que hacer, y lo que intento hacer yo. No tomármelo a pecho y... porque como te tomes todo muy a pecho y tal y cual, pues vas a pensar que eres una mierda (T6).

Este imperativo (“lo que hay que hacer”) que ayuda a defender o reforzar la imagen propia (no “pensar que eres una mierda”), radica en no “tomarse a pecho” el trato recibido por parte de los interlocutores o los superiores. La expresión denota otorgar sentido y relevancia, involucrarse emocionalmente y, hasta cierto punto, apostar la identidad personal en una actividad o contexto práctico. No “tomarse a pecho” el trato que se recibe supone restarle importancia y, más allá, desvincular la imagen que uno construye sobre sí mismo de la mirada del otro. Por un lado se vincula con la imputación de sentido en el proceso de “elaboración” de la experiencia de estrés a lo largo de tramas narrativas (no darle importancia en el relato personal), por otro, con la implicación afectiva o intencional en aquello que se hace. Ambas facetas hacen referencia, si seguimos otras expresiones habituales utilizadas por los agentes (como “aprender a relativizar”, “pasar” o “quitarle peso”), a una capacidad para “gestionar” los propios afectos. Como ya se señaló en el capítulo segundo (apartado 2. 1), el estrés se representa con base en un vínculo intencional con el mundo, siempre en relación con un objeto con el que tenemos algún tipo de compromiso afectivo y se asocia a cierto tipo de persistencia psicosomática en el sujeto. Así, la disminución de la afectividad (como una menor implicación práctica) y de su reverberación (a través de una atenuación del sentido narrativo que se le confiere) se sigue del rebajamiento de la propia experiencia de estrés y de las sensaciones que reviste. Sobre ello insisten los entrevistados cuando son interrogados sobre su experiencia:

– ¿DIRÍAS QUE ES UN TRABAJO ESTRESANTE?

– Depende de *cómo te lo tomes*, tú mismo, y... a ver, hay veces que sí, hay veces que no. Pero también, siempre depende de cómo te lo tomes. Hay veces que te lo tomas a peor y ya parece el fin del mundo, pero sí que hay veces: “Bueno, va, mañana ya es viernes, no pasa nada (T7).

La capacidad de “tomárselo de diferentes maneras” propone una modulación de la vinculación afectiva en la acción y del sentido que se le otorga a las vivencias, dejando cierto margen de maniobra para la incitación o el bloqueo de ciertas corrientes cognitivas y emocionales (como por ejemplo: culpa, responsabilidad, resentimiento o impotencia...) y su reverberación a lo largo del tiempo. La desafección, de esta forma, puede definirse como el desapego de un flujo de actividad o entorno práctico y al manejo y aminoramiento de bucles de imágenes proyectivas o retentivas. En el lenguaje coloquial, de hecho, se utiliza la expresión “rayarse” a la obceca-

ción con una idea o preocupación, remitiendo al sonido repetitivo de los discos de vinilos defectuosos:

A mí, esos que se me ponen agresivos, no me *rayo* más... Yo cojo y... o corto la llama... no colgar, sino de cortar rápidamente, o sea: “Si vas a seguir en este tono, yo no voy a aguantar”. O si siguen así, pues obviamente corto la llamada [...] “Un momentín, que le paso con otro departamento”. Entonces rápidamente me deshago. No estoy ahí para escuchar borderías ni, nada de eso (T7).

Este margen para la “gestión emocional”, que se infiere del comentario anterior, no se reduce a una operación cognitiva o interna, pues está estrechamente relacionado con prácticas en las que los trabajadores se ven inmiscuidos. Así, la versatilidad de tal operación negocia con el orden normativo (las reglas comunicativas que marca la empresa, por ejemplo) y aprovecha el espacio de discrecionalidad abren que las conversaciones. Es más, esta distancia afectiva se ve hasta cierto punto fomentada por los requerimientos gerenciales sobre la actividad profesional en el trato con el público que, como se ha analizado (apartado 6. II. 2), consisten en el despliegue de una contradictoria “empatía instrumental” que sepa jugar con diferentes niveles de proximidad con los interlocutores. Sara (TCM5), un cargo intermedio de un call center, asociaba a este requerimiento la capacidad para “saber separar”:

Tengo que *saber separar* cada llamada, porque incluso te pueden llamar “hija de puta”, como me han llamado a la cara, yo cabrearme y defenderme, pero el socio [usuario de una compañía de seguros] que me entró después no tiene la culpa de lo que ha pasado (TCM5).

La capacidad de desprenderse (o “separar” o separarse) de los efectos anímicos que generan los conflictos o el agotamiento y de afrontar cada conversación con una energía recobrada, a modo de desmemoria afectiva, nos pone en aviso de un “trabajo emocional” de distanciamiento con los estados anímicos espontáneos, con el objetivo de ofrecer una superficie cordial y simpática, en la dirección de los intereses productivos de la empresa. Para ello, ya vimos, son de gran utilidad los modelos que promueven los guiones conversacionales y los tonos de voz rutinizados en el seno de la organización del trabajo. Como apunta Leidner (1993), estos pueden servir de “armadura” a los empleados, pues permiten que su identidad personal se vea menos expuesta en la interacción con el público. Así, lejos de entender este distanciamiento afectivo como una necesaria dinámica de alienación del sujeto a favor de los intereses de la empresa – interpretación habitual entre muchos académicos (Kinnie *et al.*, 2000; Knights y McCabe, 1998)– debemos identificarlo como una dinámica contradictoria capaz de cuestionar el poder omnímodo de las prescripciones gerenciales (Bolton y Boyd, 2003).

En este marco de relaciones particulares que tienen lugar en el telemarketing el nivel de dominio de los trabajadores sobre sus afectos muchas veces puede llegar a confrontar y entorpecer los intereses de las empresas a favor de los suyos propios, como ejemplifica el amplio repertorio de prácticas de desafección que los agentes ponen en práctica según las entrevistas y otras investigaciones. Quizás la más evidente de ellas consiste en la posibilidad para acabar rápidamente las llamadas si el interlocutor se comporta de manera agresiva o si parece improbable la venta, como exponía Alex (T7) más arriba. Igualmente, Enrique explica:

Ahí el comodín es “mando perito” [técnico de seguros] ¿sabes? para que vea alguna avería. Muchas veces sabes que no está ni cubierto o a lo mejor no tienes que mandarlo, pero te están tocando la... Pues mira [gesto de darle un botón con indiferencia], “mando perito”, me suda la polla (T1).

En este punto se aprecia cómo los agentes conocen y comparten trucos y técnicas para que las situaciones interactivas con los clientes o los cargos intermedios jueguen a su favor. Se tratan de estrategias que implican una capacitación, una serie de conocimientos prácticos aprendidos por tanteo y dentro de la socialización grupal. Prueba de ello es que en numerosas entrevistas los agentes no solo conocen estos trucos si no que le denominan con apelativos comunes, como por ejemplo “tirar del pincho” (desconectar el sistema informático personal para interrumpir el curso de las llamadas). Otra de las prácticas más comunes consiste el uso de los cascos y el *mute* (la opción del que el interlocutor no escuche al agente) para jugar con un mayor control de las conversaciones. Luz presenta una de estas prácticas precisamente como herramienta para “no perder los nervios”.

A veces, esto está fatal, pero a veces lo hago, me quito los cascos, los dejo ahí y dejo que griten. Si es que ¿qué vas hacer? Si te están repitiendo todo el rato lo mismo, yo prefiero dejar los cascos y como están gritando mucho les subo el volumen y estoy escuchando mi movida. Es como... yo que sé, me pongo a leer un libro, me pongo a mirar Facebook, y cuando dejo que tal, me pongo los cascos y digo: “sí, si yo le entiendo perfectamente” y ya sigue la conversación [ríen entrevista-da y entrevistador]. O sea ese es un truco de puta madre es lo que hacemos casi todos (T5).

Dejar de escuchar al cliente es el modo más inmediato de no ser “afectado” por lo que dice, así como afirmar cierta soberanía en la comunicación, manipulando su naturaleza bidireccional. El gesto de alejar la voz mediante los cascos simboliza en sí mismo una distancia objetivadora de la relación de reconocimiento que recibe por parte de los interlocutores. En ese mismo sentido, es frecuente que los teleoperadores se desahoguen utilizando el *mute* para comentar las conversaciones con sus compañeros, reírse o insultar a los clientes sin ser escuchados. Yolanda explica: “Si pasa algo gracioso, pones el *mute* enseguida o dices incluso ‘un momento por favor’

y lo pones en espera: ‘mira lo que me ha dicho’ o ‘¡mira como se llama!’ [ríe]” (T6). Numerosas etnografías insisten en la frecuencia de esta práctica, como un juego que alivia el ánimo, interrumpe una espiral de agresión, permite el descanso o la búsqueda de información (Abal, 2014: 110; Winiecki, 2007: 369; D’Cruz y Noronha, 2013: 12). Además, parodiar el propio rol de agente telefónico mediante estos juegos “performativos” (mostrando una imagen dulce y formal, al tiempo que se ridiculiza secretamente al interlocutor) permite desajustar y dislocar la identidad profesional, tornándola más dinámica, dúctil a la agencia y, si se quiere, satisfactoria.

Estamos hasta la polla, entonces, mola. Porque *sales del curro*... hoy por ejemplo que me... [sonriendo] Es que te partes la polla, porque tú puedes darle al *mute*, claro cuando no tienes al jefe pones el *mute* y oyes: “¡esta gilipollas!” ¿sabes? Pero claro, estás currando y oyes al de la... “¡menudo subnormal!” te partes la polla. Claro, eso cuando está el jefe no lo puedes hacer (T1).

La manipulación de las condiciones comunicativas o el uso de la “región anterior” permite literalmente “desconectar” la actividad laboral, “salir del curro” por unos segundos, y generar complicidad con los compañeros al poner en común las condiciones en las que se encuentran y usar el sentido del humor. Como muestra la clásica etnografía de Roy (1959), estos juegos funcionan como catalizadores de las relaciones informales y de apoyo incluso en aquellos trabajos más monótonos. No en balde es la interrupción del tiempo rutinizado de la práctica laboral (el flujo constante de llamadas) lo que permite el establecimiento de vínculos positivos entre compañeros e incluso el fomento de la solidaridad interna entre los trabajadores.

Otro uso de las tecnologías como estrategia de distanciamiento corresponde a los sistemas de audición. Un ejemplo frecuentemente señalado en las entrevistas es la utilización de cascos complementarios para escuchar música, con lo que es posible incitar estados anímicos durante la jornada de trabajo y así modificar la relación sensitiva con el entorno.

Yo lo que he empezado a hacer, por ejemplo, es ponerme cascos y ponerme algún disco. [...] Entonces, estás con los cascos oyendo música y encima, con los cascos de teleoperador. Entonces, claro, cuando entra la llamada pues te destapas uno y hablas. Pero claro, luego te lo pones y claro, ya todo el ruido de alrededor, ya no lo oyes. Porque estás oyendo música (T4).

El uso de música “de fondo” puede ser visto como la versión individualizada de las canciones de trabajo que tradicionalmente han sido utilizadas para alentar el ritmo productivo, la satisfacción y el sentido de comunidad en el trabajo (Pritchard *et al.*, 2007; Korczynski *et al.*, 2013)<sup>295</sup>. Constituye un ámbito en el que el empleado es capaz de aislarse y tomar decisiones

---

<sup>295</sup> Me resulta destacable la importancia que ha tenido la música en el proceso de escritura de esta memoria de tesis, como fondo con el que he tratado de motivarme y generar un “ambiente” satisfactorio.



sobre su ambiente, regulando los estados afectivos y corporales y, de algún modo, “re-contextualizándose”. La intención de Ramiro consiste en generar momentos de placer entre conversación y conversación y, al mismo tiempo, dejar de escuchar “el ruido de alrededor” que, como explicitó en su entrevista, le resultaba molesto a causa de compañeros con los que no se llevaba bien. En un sentido no muy alejado de estos procesos de re-contextualización sensitiva algunos agentes promueven iniciativas por modificar el entorno material de su trabajo, por ejemplo, tratando de sentarse junto a las ventanas que dan al exterior, junto a los compañeros, decorando su puesto de manera personal o solicitando asientos ergonómicos. Estas prácticas permiten ver la ambivalencia en el carácter político de las dinámicas de desafección. Por un lado, satisfacen intereses y deseos de los trabajadores, pues rebajar el nivel de estrés está asociado a condiciones más satisfactorias en el trabajo, la protección de su la imagen que tienen de sí mismos (que no queda apostada en las interacciones cotidianas) y la apertura de espacios con una mayor discrecionalidad y autoexpresión. Sin embargo, la desafección también implica la pérdida de conexión con el entorno y, en esa dirección, la desmotivación por participar creativa transformadoramente en él y, por tanto, pacificando las relaciones laborales y aliviando sus tensiones. A ello remite la figura de un individuo aislado en su propia música, con el objetivo de no escuchar a sus compañeros.

#### *b. Estrategias de desintensificación*

Las prácticas de desafección que se están tratando parecen poder escapar del esquema de la maximización de la productividad pues, además de permitir regular los estados anímicos y sensitivos, protegiéndose en las relaciones con otros o mejorando las condiciones materiales y comunicativas de trabajo, el distanciamiento puede aliviar la carga de trabajo. Bien facilitando la actividad (motivándose o relajándose con música, trabajando en un asiento más cómodo...), bien evitando directamente algunas tareas molestas (por ejemplo, derivando la llamada a otras secciones de la empresa, con el “truco del perito”). En la medida en la que estamos tratando estrategias de resistencia ante la experiencia del estrés, es coherente que las prácticas de desafección se articulen precisamente con prácticas desintensificadoras, ambas dirigidas a confrontar, mermar o canalizar un estrés entendido como inestabilidad o sobrecarga.

---

Puedo comprobar, de hecho, en este momento cómo la mayor parte de personas que están a mi alrededor en esta biblioteca pública utiliza cascos. El uso de la música “relajante” o “estimulante” en diferentes contextos productivos aparece como una tecnología muy extendida de gestión de los estados corporales y afectivos.

En los casos de *estrategias de desintensificación*, la contraposición de los trabajadores con los intereses gerenciales se hace más presente. La historia de la lucha obrera está llena de ejemplos de este tipo de ardides con los que los trabajadores se zafan del control de sus superiores, ensanchan sus descansos, se desembarazan de tareas insidiosas o tratan de hacerlas más llevaderas. Estas pequeñas astucias toman en el ámbito del telemarketing la forma de escamoteos del trabajo, con el objetivo de salir temprano, alargar los descansos o reducir el esfuerzo. Los agentes, por ejemplo, hablan de la frecuencia con la que los fumadores alargan unos minutos las pausas, ya que deben salir fuera de los edificios. Este recorrido suele implicar una duración mayor de la pausa pactada por convenio (de cinco minutos cada hora), lo que supone a veces tensiones entre agentes y cargos intermedios<sup>296</sup>. La ralentización del ritmo productivo (denominada “tortuguismo” en el contexto industrial latinoamericano) es difícil en los call center debido al sistema de distribución automática de llamadas y al requerimiento de muchas plataformas por contabilizar tiempos dedicados a menesteres personales (aseo, trabajo administrativo...). Sin embargo, los agentes buscan los huecos para relajar la intensidad entre llamada y llamada, como cuenta Eva: “Realmente descansar descansas cuando te haces ahí un poco el despistado después de hacer una venta, que tienes que meter datos en el sistema que realmente tardas dos minutos en hacerlo... o abres el tal o, yo qué sé, vas al baño” (T10). La dificultad para ampliar los “poros del trabajo”, en todo caso, desplaza estas resistencias al final de la jornada y los descansos, cuyos límites los trabajadores tratan de asegurar con gran firmeza:

Imagínate que te vas ya, o que tienes tu descanso, o de repente has estado esa hora a tope y estás muy cansando y... Un ADSL es lo más complicado en hacer, porque hay que comprobar mil cosas. Y hay veces pues... Sí, lo intentas como que deshacer o intentas explicar al cliente que le llamas más tarde. Una chica directamente cogió y le colgó. Y claro, esto se vio en la pantalla y pues la han echado por eso (T7).

Como se aprecia, cuando estas insubordinaciones son captadas por la gerencia esta actúa de manera contundente: No se debe permitir que los trabajadores rehúyan las metas fijadas. Sin embargo, la naturaleza predecible de los mecanismos de vigilancia impulsa a inventar nuevas estrategias que posibiliten liberarse de los mismos:

---

<sup>296</sup> La asociación de *descanso y consumo de tabaco* es rotunda en las entrevistas, en las que “bajarse a fumar un cigarro” opera como sinónimo de pausa. Si generalmente se expone el tabaquismo (al igual que otras prácticas compulsivas) como un efecto conductual de exposición a situaciones de estrés en el trabajo (Kouvonen *et al.*, 2004), de los relatos se extrae que el consumo de tabaco está vinculado a la estructuración de los descansos y la distribución de los espacios interiores y exteriores. Como caso sintomático, Ramiro contaba tras la entrevista que un compañero afirmaba haber empezado a fumar para tener “excusa” frente a su coordinador para salir al exterior más tiempo.

Nos hemos inventado varios trucos de cuando ya te vas... pues queda un poco feo decir al cliente de: “bueno, mi turno se acaba, paso nota a un compañero mío”, ¿no? y que le haga la gestión o lo que sea. O si no, decirle que tenemos incidencias, que no nos funciona ningún sistema “le llamamos mañana a primera hora, a las nueve” y ya le hacemos toda la gestión [...]. Lo que hacemos es... pues hay pequeños trucos de quitar algún cable para que en la pantalla [sonriendo] se vea cómo se va todo el sistema a la mierda (T7).

Otro ámbito de desintensificación lo constituye el absentismo. Es común referir a él como un medio por el que los trabajadores oponen resistencias a los intereses de las empresas (Hamper, 1992: 47). Faltar al puesto de trabajo, de manera esporádica o definitiva, tiene consecuencias sobre el flujo de productividad de la organización laboral: desorganiza la planificación y puede llegar a afectar al nivel de beneficios. El trabajador, por su parte, tiene la posibilidad de descansar, buscar otro empleo o eludir cargas laborales. Cuando estas faltas están justificadas (por motivos de salud, por ejemplo), los días de ausencia son pagados y no pueden ser motivo de despido, si bien este derecho ha retrocedido en el Estado Español con la reforma laboral del 2012. El ámbito del telemarketing se ha caracterizado durante su desarrollo por un alto absentismo laboral, tanto justificado como no (Mulholland, 2004, Schouteten *et al.*, 2010), lo que suele asociarse a los altos ritmos y repetitividad, estrés y baja satisfacción de la actividad profesional (Taylor y Bain, 2001; Lankshear *et al.*, 2001; Schalk y van Rijckevorsel, 2007; Wickham y Collins, 2004)<sup>297</sup>. Esta cuestión aparece numerosas veces en las entrevistas, en las que los agentes subrayan la frecuencia con la que compañeros enferman debido al trabajo y cómo este factor, junto a la rotación (forzosa o no) influye en el constante cambio de plantillas. Junto a esto, no obstante, es común reconocer el absentismo como una estrategia con la que los trabajadores pueden usar a favor de sus intereses. Ello se visibiliza en la siguiente anécdota de Ana sobre una compañera suya:

Una de ellas, de los medios [departamento en el que se gestionan medios de transporte], es muy depresiva la chica, toma medicación y demás. Y entre medio y medio, pues yo qué sé, fue a mirar [el móvil], o a lo mejor no tenía ningún medio, fue a mirar y la amonestaron. La amonestó un

---

<sup>297</sup> Es difícil encontrar datos fiables al respecto para el sector del telemarketing. El último estudio de la Asociación de call center de España, cifra un mínimo histórico (6,30%) en 2013 en el contexto de crisis. Sin embargo, en un año la tasa ascendió al 7,3%, casi el doble de la tasa del conjunto de empleos del sector de servicios (ACE, 2015). En 2005, sin embargo, la cifra se encontraba el 12,2% (Junta de Castilla León, 2008: 78 ss.). En numerosas noticias y entrevistas de expertos sobre el ámbito profesional se insiste en la idea del absentismo como un problema histórico en su desarrollo. Por ejemplo, véase: <http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/10/el-absentismo-laboral-abre-una-brecha-en-la-linea-de-flotacion-de-los-call-center-los-trabajadores-77700.php> (Consultado el 17/05/16) [http://www.contactcenter.es/2010/3/larevista\\_reportaje.php?id=581&seccion\\_activa\\_activa=Cara+a+car](http://www.contactcenter.es/2010/3/larevista_reportaje.php?id=581&seccion_activa_activa=Cara+a+car) a (Consultado el 17/05/16).

coordinador que *la* tiene manía y que es un puñetero. ¿Entonces, qué pasa? Que dijo: “¿Sí, que no puedo mirar el móvil? Vale”. *Se cogió la depresión* y cuando volvió: “No, no, no quiero medios, que estoy depresiva, no sé qué”. Y la han quitado. Que me parece muy bien por ella ¿sabes? Como, encima que te están dando medios que es más jodido que una llamada, porque tienes que hacerlo deprisa, tienes que gestionarlo deprisa... Porque mire un minutito el WhatsApp: “¡Déjala cogerlo!” (T11).

La compañera afronta a través de la amenaza de faltar al trabajo diferentes conflictos con la gerencia: la prohibición a usar su móvil, el trato que recibe de su coordinador y el emplazamiento en un departamento en el que el trabajo es más intenso. Ahora bien, si puede establecer ese juego de fuerzas es precisamente por la justificación acreditada institucionalmente de su depresión, pues la protege ante el despido, práctica que Ana afirma como una medida legítima. La expresión “se cogió la depresión” muestra no obstante la ambivalencia de esta medida, al sumar el carácter incidental de ciertas enfermedades (“cogerse un resfriado”) con un proceso que se plantea premeditado e instrumental. Pese a ser “muy depresiva” (sobre lo que Ana insiste varias veces subrayando que “toma medicación”, objetivación de su enfermedad), la compañera tiene margen de acción para hacer uso de esa enfermedad en contra de unas condiciones laborales que consideradas injustas (sobrecarga, trato tendencioso del coordinador, prohibición del uso del móvil). De hecho, Ana lo distingue de otras prácticas menos legítimas:

Hubo una época que la gente... hay gente que también *lo hace un poco aposta* en plan de... coger una baja de una semana, después vuelve, después dos días también de baja... Si te coges bajas pequeñas es como un poco ausentismo [sic] o lo que sea. Entonces, en dos meses, si faltas equis tiempo, sí que te echan, pero si es una baja larga, no (T11).

En resumen, la revisión de diferentes prácticas que los teleoperadores ponen en juego como estrategias de resistencia frente a la sobrecarga y la inestabilidad en el trabajo ha mostrado la existencia de cierta coherencia entre las que se orientan a distanciarse afectivamente del trabajo y las que pretenden rebajar la intensidad del mismo. “Quitarle peso” aparece como una respuesta al estrés con dos facetas: de un lado, disminuye el sentido que se le confiere a aquellos aspectos desasosegantes a la vez que genera una desafección de la implicación en el puesto; de otro, reduce la “carga” que este puesto exige.

Sin embargo, como se aprecia en el anterior comentario de Ana (T11) tales prácticas de resistencia en torno al estrés requieren de mecanismos de legitimación, tarea que puede ser vista como el diálogo o la colisión de los relatos de los trabajadores con los relatos gerenciales.

*c. Pugnas de relatos en torno al estrés*

Luis Miguel (TCM3), en un conflicto con su empresa tras sufrir un largo proceso de acoso laboral, decidió solicitar una baja a su médico para mantenerse alejado de la tensión y agresiones cotidianas. Lo consideraba un acto “mediocre” justificado por ser un recurso para “hacer justicia”, un recurso que “en una relación más equitativa o de igualdad, no tendría por qué hacer” (TCM3). El comentario de Luis Miguel sobre su falta al puesto de trabajo indica el carácter contradictorio y problemático de muchas estrategias de resistencia en torno al estrés y, concretamente, de aquellas orientadas a rebajar la carga de trabajo: por un parte, se promueven como una defensa consciente y planificada de los intereses de los trabajadores en contraposición de los de la gerencia, por otra, son vistas con suspicacia como estrategias individualistas y poco profesionales, devolviendo al sujeto una imagen desvalorizada. En esta contradicción se atisba como la narrativa que sostiene el distanciamiento y cuestionamiento de los objetivos empresariales colisiona con otras narrativas y, especialmente, con aquellas que pueden identificarse con los intereses y deseos que promueve la empresa capitalista. En el marco del relato gerencial, eludir las metas laborales no solo es signo de falta de competencia por parte del trabajador, sino también de la bajeza de sus atributos morales. Los empleados deben esforzarse en mantener el estrés en un “punto óptimo”, comprometerse con su labor y gobernar sus emociones, logrando que no minen su salud y bienestar. Esa es su responsabilidad para con la empresa que le ofrece un salario.

Los agentes deben negociar y articular estas diferentes tramas narrativas, pues no siempre se encuentran alejados de las posiciones en las que se enuncia el relato gerencial (que en muchas ocasiones pueden encarnar vivamente)<sup>298</sup>. Esta negociación, que se da en diferentes niveles de la vida social (de los discursos mediáticos a las conversaciones familiares pasando por los monólogos internos), puede sintetizarse en la siguiente cuestión: ¿Quién es responsable del estrés y sus efectos?<sup>299</sup> Esta cuestión abre una pugna en la que trabajadores y gerencia se atribuyen mutuamente la culpa y ambos deben buscar mecanismos de legitimación de sus diferentes posturas. Un juego de baraja entre diferentes repertorios de justificaciones de la vivencia de estrés. Sin embargo, esta pugna está descompensada por el propio objeto de la misma. En la medida en la que el estrés promueve una representación psicologizadora, naturalizadora y acontextual de la experiencia del trabajo, carga la responsabilidad de las vivencias de desajuste a los propios

---

<sup>298</sup> Este es el caso de aquellos trabajadores que se culpabilizan por no haber estudiado más, por acomodarse en su puesto o por caer en una espiral de desmotivación.

<sup>299</sup> Me baso en la teoría de Bilbao (1997) sobre los accidentes de trabajo.

individuos. Resulta así más “convinciente” atribuir el estrés de un teleoperador a que sea “demasiado nervioso” o a que “se lo tome demasiado a pecho” y no tanto a la organización del trabajo o a otros elementos del contexto.

Considerando lo anterior, la negociación (o el enfrentamiento) con la narrativa gerencial y la responsabilización del estrés a elementos del contexto promueve una *estrategia que busca objetivar* el relato de la experiencia del estrés, dentro de una lógica des-psicologizadora. Desplazar la responsabilidad del ámbito psíquico al social se refleja así en las narrativas personales en el apuntalamiento de la experiencia relatada con la mención de hechos no psíquicos que sean “empíricamente” constatables y verosímiles. Por ejemplo, aportando datos cuantitativos, describiendo las consecuencias somáticas del estrés o citando a otros compañeros. En estos episodios, además, las tramas se vuelven más minuciosas y extensas. Eva comenta sobre una jefa:

Esa mujer estaba muy... era ultra exigente y era una burrada de tía, sí. Y dentro de eso, había gente que se cogió bajas por ansiedad, bajas por depresión... una chica la denunció por *mobbing* a mi jefa (T10).

En este caso, las bajas y la denuncia constatan la excesiva exigencia de su jefa, esto por tanto deja de ser una opinión de Eva (T10) para ser un hecho “más objetivo” en su relato y, en consecuencia, el estrés que sufrió se imputa a elementos respectivos a la organización del trabajo. En la misma dirección:

Aquí es todo como corriendo: “que tengo veinte minutos”, pum, pum, fumar, comer, no sé qué, lavarte los dientes, es como: “dios...” y es que mucha gente *ha suf... sufre* del estómago y ha tenido que traer partes y bueno, porque han prot... porque teóricamente hay que comer en veinte minutos, claro, si... en veinte minutos, como fumes... (T9).

La mención de Laura a la duración exacta de las pausas según las normas y las enfermedades estomacales que causan en las personas (lo cual se formula marcadamente en presente) agrega contundencia a su relato sobre el estrés, como algo igualmente producido por las condiciones laborales y no como una precondition psíquica. De esta manera la narrativa del trabajador se defiende de la responsabilización que el relato gerencial confiere a los trabajadores. Ello se aprecia en el comentario de este coordinador sobre su pareja, que es teleoperadora: al considerar el estrés como fruto de la carencia de una competencia –que significativamente denomina, igual que Sara (TCM5), “saber separar”–, se lo atribuye al trabajador.

Está guay que empatee pero, yo sé que... discernir, no sé si es la palabra, o sea, yo no me llevo el curro a casa [en el sentido de darle excesivas vueltas] [...]. Pero ella sí que se lo trae a casa, sí que

se lo trae a casa el trabajo. Y no... está bien que empatice, pero si no *sabes separar* lo laboral de lo personal... (TCM4).

Las estrategias narrativas de objetivación del estrés se entrelazan con prácticas concretas en la misma dirección. Desde esta perspectiva se pueden interpretar la importancia que tienen la interpelación de personas e instituciones autorizadas (como médicos o evaluaciones de prevención de riesgos psicosociales) a la hora de dar entidad al estrés de los trabajadores e imputarlo a las condiciones laborales. Una receta de un ansiolítico, una baja por agotamiento o una evaluación de un inspector laboral supone un importante apoyo para que las personas puedan resistir situaciones de alta intensidad del trabajo o graves faltas al reconocimiento.

Un compañero que está de baja por agotamiento. Y que le dieron el alta, volvió, y le preguntaron: “Tío, ¿estás mejor?”, tal. Y el tío: “No. La médico me ha dado el alta. Pero si fuera por mí, seguiría en casa porque estoy agotado”. Y el tío duró tres días más y volvió, le volvieron a dar de baja por agotamiento (T4).

La institución médica puede suponer un medio de legitimación de una estrategia defensiva contra el estrés<sup>300</sup>. La clínica contribuye en ocasiones a conformar narrativas personales que sirvan como cortadas para emprender acciones con el objetivo de descargar obligaciones, mejorar de las condiciones del puesto o simplemente efectuar medidas perjudiciales contra la empresa. De esta manera, los casos de entrevistados que “lucharon” por mejorar sus condiciones materiales se vieron obligados a contar con el justificante de expertos sanitarios para legitimar los cambios:

Para mí es como que vale, puedo estar en mil movidas pero si veo la ventana, el cielo, los árboles, el horizonte... Y es como que... Entonces, claro, cuando me pusieron con esa nueva supervisora, ella quería que todo el mundo se siente al lado de ella, que está en el medio de ahí. Y ahí se juntaba gente muy escandalosa y tal. Y yo fui donde mi médico de cabecera y le dije: “mira, está pasando esto. Yo no quiero empezar a medicarme. Así que yo puedo evitar la *ansiedad* de esa manera, o sea, alejándome del ruido y estando cerca de una ventana”. Me hizo una especie de justificante, se lo di, y santo remedio (T4).

La función de las instituciones sanitarias y de las experticias en la objetivación y “validación” de la “ansiedad” o el estrés representa la ambivalencia de los usos “retóricos” que puede tener un “estrés patologizado”. Por una parte ayuda a conformar un relato verosímil sobre la experiencia de sufrimiento que entraña el estrés y ofrece al trabajador de herramientas para defenderse de

---

<sup>300</sup> Así como las mutuas legitiman las narrativas gerenciales.

los daños que le supone la gestión del trabajo. Ello se aprecia en el uso de las consultas médicas como “trucos” mediante los cuales los trabajadores mejoran sus condiciones laborales:

*El truco que le he dicho a todo el mundo en plan de: “¡ah, que tienes tu silla!” [interpretando a compañeros que le reprochan tener una silla ergonómica]. Y digo: “id al médico que os firme un papelito”. Ni siquiera es que te derive a un traumatólogo, simplemente tu médica te recomienda una silla ergonómica ¡Todo el mundo tendría sillas! (T11).*

Pero al mismo tiempo, la patologización del estrés corre el riesgo de hacer crónico el recurso al campo clínico como una estrategia que, en última instancia, es individual y potencialmente puede quedar circunscrito a una pacificación de los conflictos laborales a través de un acomodo en el puesto de trabajo<sup>301</sup>. Frente a este “efecto secundario” del apoyo sanitario a las resistencias contra el estrés, una posible alternativa implica “sociologizarlo”, es decir, llevar a cabo un proceso de objetivación en tanto que fenómeno producto de las relaciones sociales, contribuyendo así a elaborar narrativas legítimas en torno a él, mostrando sus contradicciones y creando el espacio a que los trabajadores se doten de herramientas para resistirlo. Esta línea, implica focalizar la atención sobre las lógicas prácticas que se dan en torno a la experiencia de los trabajadores lo que, paradójicamente, puede suponer el abandono de la noción misma de “estrés”.

### **3. Dificultades para “marcar límites” al trabajo en consultoría**

Si la narrativa maestra del “peso de la necesidad” habilita a los teleoperadores una distancia con respecto a su trabajo y a la posición de la gerencia, que puede articularse en una serie de estrategias de resistencia a través de prácticas de desafección y desintensificación, la narrativa del “salto del héroe” sostiene un alto apego al trabajo proveyendo de sentido a la alta implicación que se les requiere a los consultores. Esta lógica debe asociarse a las formas de sociabilidad que se dan en este ámbito, que se describió como una “inercia centrípeta” que, proveniente de los propios itinerarios de los trabajadores, era acrecentada en los centros de trabajo. Esta inercia supone la habituación moral y corporal a una serie de comportamientos y vivencias que intensifican la actividad en torno a la interdependencia grupal y el compromiso individual en el contexto laboral y degradan la vida social en ámbitos alternativos. En definitiva, el sentido que los consultores confieren al estrés en su día a día, como algo susceptible de ser presentado como

---

<sup>301</sup> Ello por no hablar de los procesos de estigmatización y naturalización del estrés que desencadena la medicalización del estrés (y su gestión a través únicamente de medicamentos), cuestión que no podemos abordar en esta tesis.



valor personal y con lo que pueden alcanzar placer dificulta la distancia narrativa que los aliena te resistirse a él.

En consecuencia de lo anterior, los relatos personales de los consultores estudiados rara vez plantean los modos en los que afrontan el estrés como una ruptura con el orden normativo y político de sus centros de trabajo. De un modo más general, existen pocos testimonios de formas de resistencia llevadas a cabo en la alta consultoría. En las empresas estudiadas, por ejemplo, no existen comités sindicales ni se conoce ningún episodio en el que los trabajadores se hayan organizado colectivamente para defender sus intereses. Solo en consultoras nacionales menos reputadas cuentan con algunas experiencias en este sentido, pero son débiles y obtienen poco seguimiento. Cuando el cargo sindical entrevistado es preguntado sobre intentos de organización política, comenta: “Se han dado... ni uno ni dos casos de gente que ha intentado hacer una lista electoral y que se los han fumigado desde arriba” (CSC1). En relación a los trabajadores de alta consultoría: “cuando tú cobras bien, tienes los riñones bien cubiertos, el tema sindical como parece que es lo de las sandalias, ¿no? Los que llevamos zapatos no va con nosotros eso” (CSC1).

Más allá de la percepción de las propias condiciones laborales, que en algunos casos (especialmente en el contexto de crisis) se muestran más críticas, la excepcionalidad de las resistencias en el ámbito de la alta consultoría debe atribuirse a las lógicas prácticas que se dan en él. Como vimos, el compromiso que se les exige se apoya en una red de mecanismos de reconocimiento material y simbólico según el cual el empleado apuesta su valor personal a través de la capacidad de trabajo que demuestra públicamente. Esta apuesta se proyecta como una promesa de recompensa futura con la que los relatos personales se identifican potentemente, es decir, los trabajadores confieren un importante sentido biográfico y aspiracional al esfuerzo que realizan y la inquietud que padecen, que experimentan como una señal de éxito. Ello opera en un contexto de intensa sociabilidad con una alta cohesión social entre los compañeros. Clima en el que se *normaliza* el estilo de vida consultor (se convierte en norma y en hábito), inspirando la alineación con los modelos normativos profesionales y cuestionando los modelos que puedan resultar diferentes o antagónicos.

Hay gente que es especialmente negativa con todo. Pero yo creo que es un poco más tu forma de ser [...]. Él [mi pareja] llegaba a casa y era... es que no le podías hablar. Era una persona que transmitía todo malo: “Esto es una mierda y mi jefe es un hijo de puta, y a esta tía me la quiero cargar, y éste no sé qué, y tal”, y es híper negativo. Es una persona híper negativa, y yo le decía: “A ver, no estás hecho para este tipo de situ... de empresas”. [...] Es una persona que es reacia a estos sitios, y lo mejor que le pudo pasar a él es irse (C2).

La dinámica centrípeta da vueltas en torno a una experiencia del trabajo altamente significativa e intensificada al mismo tiempo que expulsa hacia fuera todas aquellas manifestaciones que cuestionen dicha centralidad. Las prácticas de desafección y desintensificación son castigadas y estigmatizadas tanto por la gerencia de la empresa como por los propios empleados. Así, los entrevistados localizan aquellos empleados menos implicados con el trabajo como amenazas o como sujetos “incompatibles” para la profesión:

A la gente que trabaja bien le tienes que dar oportunidades, que es lo que yo quería que me diesen a mí. Y a la gente que trabaja mal le tienes que *atar en corto*. Porque... No porque... trabajar mal no significa cometer errores sino... ser más *vagoncios* (C5).

Los “vagoncios” son personas que “no se estresan”, “este tipo de perfil en el trabajo, que tú le dices: ‘Necesito esto’ y te dice: ‘No es mi problema, mi horario acaba a esta hora’” (C9). Un “tipo” de trabajador que no cumple los requisitos para ser consultor, del mismo modo que no los cumple quien se siente superado por las demandas laborales o el que es demasiado “negativo”:

Yo tengo un chico que... o sea, que no lo hace con mala intención pero se ponía súper nervioso. [...] Me estaba mintiendo. Porque no le había dado tiempo de hacerlo. Pero había puesto ahí que sí y eso nunca se puede hacer. Esas cosas se detectan. ¿Sabes? Sí esa persona se pone tan nerviosa que siempre tiene que recurrir a esas tácticas al final... O sea, más que nada es por su salud (C5).

Los casos de los consultores que no cumplen con el modelo profesional son “atados en corto”, vigilados por sus propios compañeros y tendencialmente expulsados a través de la red de mecanismos de evaluación a los que deben enfrentarse. Aún con más dureza se responde a aquellos trabajadores que de manera explícita oponen resistencia a los objetivos empresariales o a la gerencia de las consultoras<sup>302</sup>. Son sonadas las estrategias de *pushing*, en las que la dirección de la empresa trata de presionar a los trabajadores que se enfrentan a ella para que abandone por su propia cuenta el puesto de trabajo. Una de los medios más frecuentes es rebajar al empleado de funciones.

Es una forma de quitarse a gente del medio a bajo coste. Porque una cosa es despedirte, que te tienen que dar una indemnización, o tienes que ir a un juez, o tienes que tal, todo el proceso este de despido. Y otra cosa es: te tienen ahí abandonado y a ver cuánto aguantas. [...] Cuando estás un par de semanas ocioso pues sí, te viene bien un poco el relajar músculo ¿no? Pero claro, luego eso no es tan bonito pues porque, además, te estás quedando atrás, porque esto es una profesión

---

<sup>302</sup> A pesar que ninguno de los entrevistados responde a este caso, en el trabajo de campo he conocido situaciones concretas de empleados que se enfrentan a título personal con la dirección de sus empresas.

en que si no estás ahí te vas quedando atrás. Y si la empresa no te ayuda en que no te quedes atrás pues te sigues quedando atrás (CSC1).

Significativamente, si en el contexto laboral del telemarketing los trabajadores tratan de aliviar la carga de trabajo, en consultoría disminuir las funciones es utilizado como un castigo. El rebajamiento de los requerimientos que la empresa marca al trabajador se interpreta como una amenaza a “quedarse atrás”. Al romper la lógica de intensificación del trabajo, se bloquea el conjunto de mecanismos que sostienen el sentido en el puesto de trabajo. Así, se deja de obtener reconocimiento de los pares, clientes y superiores, la promesa de un éxito futuro se desestabiliza y la narrativa de la heroicidad entra en crisis. Ello no solo ocurre cuando la gerencia trata de escarmentar a las personas que se rebelan sino también en aquellos casos en la que los empleados pierden credibilidad o se desmotivan. En definitiva, las prácticas de desafección y desintensificación son incompatibles tanto con las corrientes prácticas de los centros de trabajo como con los sentidos que se promueven y requieren en torno a ellas. Instalados en una “sociabilidad centrípeta” resulta complicado acceder y encarnar narrativas que den soporte a dinámicas que establezcan una distancia con respecto a la actividad laboral. Dicho de otro modo, distanciarse de la alta consultoría resulta narrativamente “insoportable”.

Pero las resistencias en la alta consultoría no son solo vigiladas, aplacadas y desterradas. Dentro de las pocas investigaciones que existen sobre este ámbito profesional, se insiste sobre su potencial para reconducir los conflictos y la autonomía de los trabajadores en un mayor control y en prácticas individualizadoras que derivan dicho conflicto en la relación con el cliente, con los compañeros o con uno mismo (Sturdy *et al.*: cap. 7; Alvesson, 2004; Alvesson y Kareeman, 2007, Alvesson y Willmott., 2002). Así, muchos de los fenómenos de confrontación entre los empleados y sus empresas (por ejemplo, bajo la forma de “faltas de lealtad”) son generalmente interpretados como mecanismos de control más eficaces, ya que si los trabajadores pueden trascender la identificación con su empresa, habitualmente ello incurre en la identificación con modelos normativos más generales (como por ejemplo “ser un buen profesional”) que en última instancia producen formas de autodisciplina (apartado 5. III. 4). En tanto que “patrón de sí mismo”, el sujeto internaliza la relación de poder a través de un requerimiento a actuar de manera espontánea y autosuficiente, pero eso no implica, al menos necesariamente, una resistencia a los intereses gerenciales y a los procesos de intensificación (Fleming y Spicer, 2003).

De este modo, encontramos que en algunas ocasiones los entrevistados expresan posturas de alejamiento con respecto a la empresa concreta en la que trabajan. Habitualmente se tematiza como quejas sobre aspectos concretos como el salario o la relación con algún superior. Igual-

mente, se tiende a asumir el carácter provisional de la relación lo que se conjuga con una “promiscuidad” con otras empresas, esto es, la constante búsqueda de alternativas laborales. El paso por el puesto de trabajo se concibe por tanto como un medio para lograr ciertas metas personales sin que esto desemboque en formas de lealtad:

Yo trabajé para mí mismo daba igual el dinero que me pagaban en este momento, quería probarme a mí que lo podía hacer. Y pues... era por esto. Y si me habían dicho que era para seis meses [si renovaban el contrato], digo: “Chicos me tenéis que decir porque el lunes empiezo a trabajar en Londres [en otra empresa]” (C1).

Está relacionado con lo que Fleming y Spicer (2003) denominan *procesos de desidentificación*, en los que los empleados muestran una “distancia cínica” con la organización laboral en la que trabajan pero sin embargo ello no les lleva a dejar de cumplir los requerimientos ni los rituales corporativos. Si bien esta puede ser interpretada como una forma de resistencia, ya que el sujeto es capaz de cuestionar el modelo normativo promovido por la empresa y sobre todo experimentarlo como algo ajeno, ante todo supone la afirmación de la propia individualidad (“trabajé para mí mismo”) entendida como autosuficiencia (Fleming y Spicer, 2007).

Yo los quería mucho. Porque muchos de ellos son mis amigos. Porque, joder, pues realmente me enseñaron muchas cosas. Pero claro, era que “no, no. No te podemos pagar más porque... Por esto”. Entonces, pues yo a uno de mis jefes, le dije una cifra. Le dije “mira, a mí, si en diciembre no me ofrecen esta cifra, pues yo me iré”. Ese mismo día me habían confirmado de otra empresa que entraba a trabajar con ellos por un 50% más de pasta. Entonces dije *ciao*. Y realmente me gustó mucho despedirme de ellos como lo hice. [...] ese momento de salir de “lo siento, chicos, pero ahí os quedáis” me gustó (CCM1).

Las gerencias, además, son capaces de jugar con estas distancias a su favor. En primer lugar, mediante procesos de selección y socialización muy sofisticados y rápidos a través de los cuales son capaces de reconstituir sus plantillas constantemente. En la medida en la que la alta consultoría constituye un mercado de trabajo homogéneo y con una alta rotación interna, es fácil acceder a mano de obra especializada y acostumbrada a los altos ritmos de trabajo. En segundo lugar, “gestionando las salidas”, anticipándose a ellas y minimizando los daños que puedan ocasionarle (Alvesson, 2000: 1113). De esta manera, aunque los trabajadores se distancien de sus empresas difícilmente ello se traduce en una confrontación contra los intereses de estas.

Paralelamente, los consultores encuentran dificultades para “desconectar”, en el sentido que le daban a este término los teleoperadores, o siquiera para distinguir entre el contexto laboral del no laboral. La alta implicación, el uso del tiempo y la posibilidad de trabajar en diferentes espacios se traduce en que “poner límites” implique una tarea laboriosa. En ocasiones los entrevis-

tados expresan sus apuros para “sacar tiempo” para el ocio: deben abandonar sus *hobbies* y disminuir los encuentros con amigos. Las jornadas laborales tienden a alargarse hasta la noche e incorporan los fines de semana: “Los fines de semana, el año de senior uno trabajé cuando el cliente lo requería, pero solía a lo mejor trabajar el domingo por la tarde que ya lo consideraba como jornada laboral” (C5). De manera similar, cuenta Chris

Me acuerdo bien que llegué a las cuatro de la mañana a casa, que no había comido, que no tenía comida en casa, que tenía un hambre de la ostia y que le dije al taxista que me llevara a una tienda 24 horas. Saqué una de estas pizzas, me la comí, me quité el traje, dormí tres cuatro horas y volví al trabajo (C1).

Por otro lado, el tiempo de ocio tiende a verse afectado por las preocupaciones del trabajo, lo que se asocia con cuestiones como conflictos con la pareja y amigos, insomnio o un constante estado de alerta. “Que estás dormido, pero tu cabeza está generando ideas y pensando, y todo tu sueño va en relación con el trabajo”, comenta Alberto (CCM4). Carácter absorbente del trabajo que puede leerse como otro signo de esa menor capacidad de los consultores para confrontar el estrés, vivencia que se filtra a numerosos ámbitos de la vida. Por ello, podemos identificar los límites frente a las exigencias profesionales que se les presentan a los trabajadores como la base desde la que estos pueden oponer resistencia. Límites cuya aceptación implica una ruptura de la narrativa de heroicidad que consiste precisamente en la afirmación de una capacidad y un valor ilimitado. Ello se aprecia en el siguiente comentario de Luis:

Tampoco puedes hacer pensar que puedes con cualquier cosa y que no eres un superhombre ni nada, ¿sabes? *Todo el mundo tiene sus límites*. Y sí que es verdad que al igual que decía que hay gente que le luce el trabajo, hay gente que les luce el parecer que no tienen límites, que puede con todo. Y que puede aguantar cualquier cosa, y que les pueden poner cualquier cosa, y que no se va a quejar jamás (C4).

Sin embargo, estos “límites” no necesariamente están marcados de forma consciente o planificada por los trabajadores, pues estos en numerosas ocasiones se asocian a sucesos o elementos del entorno que van formando parte gradualmente de la experiencia del sujeto. De entre las muchas formas en las que se presentan estos límites al trabajo en los relatos de los entrevistados resultan significativos dos de ellas: por un lado, la referencia a vínculos afectivos con personas externas al ámbito profesional, por otro, la vivencia de trastornos y colapsos que se interpretan como crisis de la propia experiencia profesional.

Moreno Pestaña (2010: cap. 8) indica cómo las relaciones afectivas y amorosas pueden ser una condición para la resignificación de una serie de percepciones, hábitos y prácticas en relación

con los trastornos alimentarios. De un modo similar, aquellos entrevistados que describen un mayor distanciamiento o una ruptura con el “mundo” de la consultoría suelen relatar un proceso de des-habitación que en muchas ocasiones se apoya en la proximidad de personas que cuestionan los relatos y las prácticas de su mundo profesional. La sociabilidad centrípeta aísla a los consultores del mundo exterior al trabajo y otorga a su cotidianeidad un sentido exclusivo. Pero esta inercia se ve en ocasiones perturbada por el influjo de un vínculo afectivo externo proveniente de, por ejemplo, la familia o la pareja. Así, no es extraño que el carácter privativo de la profesión, generalmente vinculado a etapas de gran sufrimiento y ansiedad, lleve a las personas cercanas a reaccionar negativamente. Lara recuerda: “Mis amigos eran de “a ver si te vas ya de esa empresa”” (C5). Igualmente, Yolanda comenta la reacción de sus padres en los momentos de mayor sobrecarga: “Ellos se sorprendían y me decían que pare, que pare” (C9). En uno y otro caso, son “otros significantes” que devuelven al yo un reflejo de sí mismo que entra en disputa con la narrativa maestra que sostiene la experiencia en su mundo profesional:

Mi novio, por ejemplo, trabajaba en *Price* y salió *escopetao*. Dijo que no aguantaba, o sea que no aguantaba esto, que no estaba hecho para esto y ahora está en una empresa pequeña y está encantado [...]. Pero él siempre lo dice que *no entiende que aguantemos aquí* (C2).

El novio de Nieves ejemplifica una salida exitosa de la alta consultoría, desafiando la representación del estrés como mérito a través de una idea de este como algo negativo y “que debe aguantarse”. Podemos imaginar la sociabilidad extra-laboral que se da en el seno de la pareja como un contexto en los que los “repertorios de justificación” de la consultoría son puestos en duda a partir de narrativas maestras alternativas:

Mi novio siempre me lo dice: “Es que al final te acabas *convirtiendo en uno de ellos*. Tú no te das cuenta, pero cuando hablas o cuando intentas hablar con alguien *que no está en este mundo*, tú siempre intentas... estás intentándolos justificar todo el rato. Estás diciendo: “Son muy malos, *pero...*”, “trabajo mucho, *pero...*”, siempre tienes el “pero” como diciendo: no son tan malos, y hay cosas buenas”. Y al final yo creo que somos nosotros mismos los que intentamos sacar esas cosas buenas para que no nos afecten tanto (C2).

Nieves señala cómo su novio le alerta de su alineación con el modelo identitario de la empresa (“te conviertes en uno de *ellos*”) deslegitimando las prácticas cotidianas que llevan a cabo y desnaturalizando (haciéndolas ver como no-normales) las estrategias de justificación que ella misma asume (“siempre tienes el ‘pero’”). Si revisamos el relato personal de Nieves en su conjunto, podemos rastrear una serie de fisuras en su adscripción al perfil de consultora, encontrando micro-resistencias en su seguimiento:

Yo creo que mi trabajo *no creo que tenga ningún efecto sobre absolutamente nada positivo en la sociedad*. Un trámite más que hay que hacer y algo del sistema en el que vivimos, de burocrático y de papeleo y tal [...] La gente se va muy tranquila a casa, te lo digo yo, te lo digo yo. Pero trabajamos para grandes empresas, literal. Y todas las historias que han salido en la presa de: “Google no paga un duro en España”, todo eso, *lo ha montado gente como ésta*. O sea, *gente como nosotros, como yo* (C2).

En este fragmento se aprecia como Nieves pone en cuestión la función social de su profesión, llegando a aludir incluso a sus efectos perversos sobre la sociedad. Es significativo que deposite la responsabilidad de estos efectos, en primer lugar, en una entidad externa (“gente como esta”) para luego admitir su participación (“gente como nosotros, como yo”). Para entender esta incipiente divergencia de su relato personal con el de la “narrativa maestra” de la heroicidad, es importante remitir a la disonancia de su mundo personal con el de su profesión. Así, en diferentes momentos de la entrevista alude a personas próximas que tienen una vocación profesional y cuya labor tiene una función social reconocida, como es el caso de sus padres, que son enfermeros. Esta preocupación le lleva a recapacitar sobre su pasado y las decisiones que ha tomado:

Yo me planteo muchas veces es la suerte que tiene la gente de hacer cosas que les guste de verdad. Por ejemplo, yo soy una historiadora del arte frustrada. [...] Entonces, siempre me pregunto qué hubiera pasado si en vez de haber seguido en el carril, o digamos: “Como las ovejas”, como todo el mundo... “no, es que el arte no tiene futuro... carreras que no sé qué... que es...” Si hubiera hecho eso. No me disgusta mi trabajo [matiza rápidamente] pero no me encanta mi trabajo. Yo no soy una persona que se va a casa pensando en cómo puede mejorar con el trabajo. Yo cojo y digo: “zas, pues se acabó”. *Cierro la puerta, intento echar esto a la espalda y me voy a mi casa* (C2).

En el relato de Nieves irrumpe nuevamente la idea de su trabajo como algo pesado que hay que “echarse a la espalda”, es decir, una cosa que cargar y dejar atrás: cuya puerta dejar cerrada tras la jornada. El relato del estrés como una oportunidad de futuro, una hazaña o algo que expresa el valor individual queda aminorado y toma relieve una narrativa más cercana a la encarnada por los teleoperadores: el trabajo como una necesidad y como un ámbito del que desconectar. Además de la influencia de referencias personales cercanas, desde el comienzo de la entrevista Nieves (C2) alude a sus dudas sobre si puede o quiere ser madre manteniendo su puesto de trabajo. Los últimos 6 de sus 30 años ha trabajado en la misma empresa obteniendo buenas evaluaciones, sin embargo se cuestiona si quiere mantener la misma dirección en el futuro.

Cuando nos quedemos embarazadas tenemos ya que ser gerentes [...] Cuando ya has llegado te planteas otras cosas, dices: “Vale, ya estoy aquí. Ya he llegado. Ahora vamos a mirar más para... más adelante... ¿quiero esto el resto de mi vida?” “No, no lo quiero”. “¿Dónde puedo ir? ¿Dónde puedo echar? ¿Qué realmente busco? ¿Busco un horario hasta las cinco? ¿Busco un horario hasta

las tres? ¿Busco un horario hasta las siete? ¿Hasta qué punto soy capaz de renunciar a dinero?”, no porque quiera dinero, sino: ¿qué es lo que necesito para vivir? (C2).

Este conjunto de preguntas, que simulan un monólogo interno, no constituyen en sí mismas una resistencia con respecto al orden normativo de la alta consultoría, sin embargo sí explicitan titubeos en la aceptación de su líneas maestras y, por tanto, podemos interpretarlos como la *condición* para formas de confrontación del estrés que pudieran suponer una oposición a los intereses gerencial. La desviación del relato personal de Nieves con respecto al hegemónico puede tomar la forma de pequeños desapegos, críticas al modelo de vida y la función social de la profesión y una progresiva desimplicación de las metas laborales. Límites que anticipan posibles salidas del “mundo de sentido” de la consultoría.

En otras ocasiones, las fisuras de la narrativa de la heroicidad se dan de una manera más brusca y surge así una oposición frontal al modelo normativo de consultoría. En el conjunto de entrevistados estas situaciones se asocian con crisis personales que están acompañadas de trastornos en la salud. El padecimiento de enfermedades o un sufrimiento objetivado en el cuerpo sirven como base para la reinterpretación de la relación con el trabajo y, más en concreto la vivencia del estrés<sup>303</sup>. Como ya se ha indicado, todos los entrevistados expresan que el estrés altera de algún modo su bienestar y salud, lo que generalmente se refleja en el cuerpo. De manera significativa, las entrevistas muestran el llamativo recurso a la imagen de un diálogo entre la persona y su propio cuerpo como representación de la toma de conciencia. En palabras de Ramiro: “Te estresas, ¿sabes? Es un estrés. Y ya, *el cuerpo a veces te dice ‘mira...’*” (T4); o, también: “Te das cuenta de que no aguantas. *El cuerpo, la mente, la dignidad te dice ‘no, no, tío’*”. Y en un sentido próximo: “No hay quien aguante este ritmo de vida cuando llega cierta edad. Yo quiero otras cosas. *El cuerpo me pide otras cosas*” (C3). Estas alteraciones de los estados corporales suelen tratarse de episodios leves como caída del cabello, fases de insomnio durante algunas semanas, pérdida del apetito, tics nerviosos o taquicardias, entre otros. Cuando estos se mantienen, los trabajadores suelen reaccionar acudiendo a profesionales sanitarios y modificando levemente pautas de conducta (realización de deporte o consumo de fármacos, por ejemplo) o esperando a que los efectos disminuyan con el tiempo.

Sin embargo, en otros casos la dolencia es más intensa e inhabilita a la persona para vivir con normalidad, como nos muestra el relato de Ross (C8). Tras la compra de su empresa por una

---

<sup>303</sup> Con Butler (1992: 88 ss.) podemos entender la corporalidad como ámbito de producción y reproducción de sentido y *locus* de la actuación de identidades sociales y personales, asumiendo la posibilidad de rupturas, resignificaciones y desplazamientos, esto es, de resistencias.



gran consultora, que implica un aumento de responsabilidades en el día a día y una disminución del apoyo de sus compañeros, comienza a sufrir crisis de desmayos entre otros malestares. Los frecuentes desvanecimientos y un sentimiento de desmoralización le llevan a visitar a expertos que le diagnostican ansiedad y le recetan ansiolíticos.

Te afecta porque en este momento *tú no sabes explicarlo*. Para mí fue, no te sientes fuer... Te sientes muy insegura en tu trabajo; cualquier duda, o cosa, te afecta. Te sientes muy insegura en plan de: yo no tengo nada que me impida trabajar, es que... o sea, no tengo nada físico que me impida trabajar, pero tengo una cosa que me está impidiendo trabajar, y además dormir, y además comer, y además todo lo demás (C8).

Su incapacidad para solucionar sus ataques está vinculada a su inseguridad en el trabajo: teme pedir una baja y su jefa empieza a criticarla por no “dar la talla” en las tareas que le piden. Cuando comunica su problema es criticada, pese a que cinco personas de su equipo comienzan también a sufrir graves problemas de salud y abandonan poco a poco la empresa. Progresivamente se va sumiendo en una crisis personal de la que no sabe escapar: desea dejar el trabajo pero no cuenta con tiempo suficiente para buscar otro empleo (siquiera para ir a las citas con los especialistas que la están tratando). Durante días, comienza a quedar paralizada durante la jornada de trabajo en un estado constante de *shock* y finalmente decide pedir una baja a pesar de las amenazas de la mutua que contrata su organización.

Llegué a un punto de “me voy de vacaciones”, o sea, ya estaba malísima. Mal, no dormía, lloraba, llegaba cualquier tipo de cosas y es que era insoportable. No sabes cómo explicarlo. Y fui de vacaciones, me desmayé en vacaciones, volví aquí. Y ya en este momento, ya estaba con un psicólogo me dijo: “mira, tú intenta si quieres, pero en cuanto veas que no puedes, vienes y pide cita a un médico normal o así. El médico probablemente te va a pedir que yo te escriba algo... o sea, si tú quieres baja, yo te doy baja”. Yo volví al trabajo, trabajé unas semanas. Y dije “no puedo” (C8).

Ross insiste en su incapacidad para entender y explicar qué le estaba sucediendo cuando está en el proceso de colapso. El relato que trata de encarnar solo le devuelve frustración y culpabilidad. Ello se refleja en la dificultad, mantenida durante meses, para emprender acciones que pudieran poner fin a su malestar. Sin embargo, gradualmente su postura transita desde la perplejidad a un sentimiento de rabia e indignación contra la empresa. Este sentimiento pasa por el cuestionamiento de la responsabilidad de su situación así como de la dificultad por lograr los objetivos que la empresa le exige.

Es mi responsabilidad hasta un cierto punto, pero al final, la responsabilidad final es como... sí, te la hacen caer a ti. [...] Llega un momento en que si te echan la peta o si te revisan así no puedes contestar, no puedes... es difícil encontrar la forma de decir: “mira, es mi responsabilidad hasta

un cierto punto [...] Es difícil decirlo a tu jefe: “que mira, que siempre depende de la persona, y el tiempo que le... cómo está esa persona en este momento” (C6).

En este fragmento de la entrevista a Dora (C6) podemos observar la participación de Ross (C8) cuando aún no había dejado su trabajo. Podemos identificarlo como un momento en el que su relato comenzaba a distanciarse importantemente del relato institucionalizado por la empresa, lo que se aprecia en el uso de un tono irónico y humorístico para referirse a multitud de aspectos relacionados con la organización. Meses después, cuando la entrevisté en solitario, ya habiendo abandonado ese empleo, sobresale un tono de mayor indignación y rabia con respecto a los episodios que ha vivido. Este sentimiento atraviesa la constitución de un relato personal que colisiona con la narrativa maestra que hemos asociado al trabajo en consultoría. Desde esa posición alternativa es posible desviarse de la inercia centrípeta de la sociabilidad laboral en un movimiento de salida, desvinculándose de los modelos normativos de la profesión al tiempo que responsabilizando a la propia empresa del sufrimiento experimentado.

He llegado a un punto de mi vida en que yo no aguanto ni un minuto. No me vale, el juego no me vale. Para lo que puedo ganar después, pues ¡*pa* ti! O sea que no me juego tres años de mi vida arriesgándome a tener problemas psicológicos, no durmiendo, o que me dé un *jamacuco*, para después lo que me puede dar [...] Es que yo no quiero ni hablar, ni pensar, ni saber nada de ellos. Yo me quiero ir, ya (C8).

Una vez fuera del circuito de sentido que atraviesa las corrientes prácticas de la alta consultoría, el repertorio de justificación de la narrativa de la heroicidad pierde su utilidad para legitimar los actos y las vivencias en el puesto de trabajo. El sujeto se descubre como una entidad no omnipotente y el estrés, lejos de expresar el valor personal, se resignifica en una amenaza para la salud. En ese nuevo enmarcado, Ross trama la escapatoria de la empresa y reconstituye un relato muy crítico con la misma.

En un ámbito profesional caracterizado por la constante negación de los límites (de los horarios, del esfuerzo y la implicación, de las recompensas que pueden obtenerse...) y en el que es muy complicado permanecer si no es estableciendo un apego con los modelos normativos y aceptando las metas gerenciales, la propia corporalidad de los agentes opera como ámbito en el que se constatan esos “límites”. Los procesos de resistencia y desapego no aparecen tanto como estrategias deliberadas y conscientes, sino como resultado de diferentes procesos de deshabitación a los circuitos de sentido en torno a los centros de trabajo. En algunas ocasiones, apoyados en una red de afectos externos a ese mundo de sentido, en otras, a través de una serie de vivencias de crisis. Así, encontramos en la propia experiencia encarnada del estrés una condición para esa resistencia, un trasfondo de los procesos de resignificación en tanto que objeti-

vación del sufrimiento. Dicho de otro modo, cuando los sujetos son incapaces de marcar límites a la tendencia inflacionaria de su trabajo, son sus propios cuerpos los que se levantan en armas.

## *Conclusiones*

Me encuentro de nuevo ante un escritorio, ante una pantalla, ante una hoja en blanco. Observo el parpadeo constante de la línea del Word indicándome el punto exacto donde escribir y me descubro una vez más molesto e inquieto. El hábito de mordermme las uñas, que persiste insaciable tras el paso de los años, anuncia los nervios que me produce la tarea que me propongo, pero también mi compromiso en ella. ¿Cómo poner fin a este trabajo?

Este texto comenzaba con la descripción de una sensación que podríamos identificar con estrés. Planteé emplazar esa situación como un punto de partida mítico, hace ya algo más de seis años, desde el que fuera posible alumbrar el proyecto y transcurso de esta investigación. Se presentaba así como una intuición fruto de la reflexión sobre mis propias vivencias o, más bien, como el efecto de mi cuerpo haciéndose explícito en el modo en el que me representaba mi experiencia. En un trayectoria circular, el transcurso del texto nos ha llevado de nuevo a la cuestión de la corporalidad, entendiendo esta como un trasfondo habilitante y la condición fundamental para la agencia y la significación. La experiencia de estrés desvela la encarnación (la corporeización) de un límite que es al mismo tiempo el efecto insidioso de las corrientes prácticas a las que los trabajadores estamos expuestos (y que tendemos a reproducir) y una posible fuente de inspiración para emprender acciones transformadoras.

Llego a este punto cansado y me pregunto si he respetado mis propios límites o si, por el contrario, me he dejado llevar por la inercia intensificadora de mi trayectoria vital y del contexto práctico que me envuelve. Los numerosos quiebros del camino o el descubrirme secuestrado por mi propia imagen ideal ¿acaso ha inspirado algún tipo de resistencia? ¿Alguna “toma” de conciencia? Me pregunto también si expresar mi agotamiento aquí, en el papel, tras la muestra del supuesto esfuerzo realizado durante los últimos años (y no en pocas páginas), no es acaso una estrategia por redimir sus costes en un mérito personal y profesional: una búsqueda de reconocimiento, con los riesgos que ello implica. En efecto, la materialización de tales preguntas es, como se ha dicho, el sedimento de este trabajo de investigación, el depósito que deja su curso. Pero no es solo eso. Al mismo tiempo supone un movimiento de fondo, un revolverse y una alteración del cauce. En última instancia, a la luz de la noción de identidad que he tratado de defender, los procesos de subjetivación no pueden entenderse únicamente a partir de una

lógica de la sedimentación, pues requieren también atender a las dinámicas de suspensión, flotación y fluidificación.

Por ello el ejercicio de “balance” que llevaré a cabo consistirá ante todo, si seguimos la definición oficial de este término, en el “movimiento de un cuerpo hacia un lado y hacia el otro”, es decir, no tanto en la búsqueda de un “punto de equilibrio” fijo, sino en el sostenimiento de la inestabilidad y el fomento de la inquietud. Si bien considero que esta actitud es un rasgo deseable en cualquier interpretación de la realidad social, la orientación exploratoria de la presente investigación se ve particularmente abocada a ella. Al no haber contado con un extenso trasfondo de investigaciones especializadas que le anteciedieran y con las que establecer diálogos (pues el análisis sociológico del estrés apenas cuenta con un centenar de trabajos), sus conclusiones no pueden pretender adoptar una posición contundente. Asimismo, tampoco deben ser vistas como la validación de una u otra línea teórica, o como la aplicación de un marco teórico preestablecido. En consecuencia, la función de este capítulo no es solo la de “concluir” como precisamente la de iniciar o, al menos, dar cuenta de las posibles ramificaciones de los puntos a los que hemos llegado. Ello implicará no obstante cierta tarea de síntesis.

### ***1. Síntesis y balance sobre herramientas conceptuales y metodológicas***

Concisamente, esta investigación es una propuesta por comprender sociológicamente el estrés, un intento por explorar una perspectiva capaz de vincular este fenómeno a procesos de subjetivación articulados en relaciones sociales que se actualizan en contextos locales y organizativos y que, a su vez, se constituyen dentro de procesos históricos más amplios. El objetivo no ha consistido tanto en reivindicar el estrés como un objeto de estudio de la sociología sino más bien reconsiderarlo como un indicio de los modos de subjetivación que se despliegan en las relaciones laborales en el capitalismo contemporáneo. ¿Qué nos dice el estrés sobre el modo en el que nos entendemos en relación con el trabajo y sobre cómo se organiza nuestra experiencia?

El estudio de la dimensión social del estrés, no obstante, supone una tarea complicada. Las explicaciones científicas que ha suscitado el fenómeno han contribuido a representarlo en referencia a un mecanismo fundamentalmente físico y psíquico, es decir, como una entidad universal, ahistórica y apolítica en la que lo social es expulsado a los márgenes, como un conjunto de factores externos que fomentan o atenúan su activación (Newton, 1995). En contraposición, este estudio ha consistido en el análisis de los sentidos que los actores confieren a sus vivencias de estrés, asumiendo que los modos en el que los sujetos las experimentan están constituidos

socialmente. Ahora bien, tales procesos de significación no deben ser reducidos a su dimensión ideática o representacional, como puede inferirse de algunos enfoques culturalistas que han identificado el estrés como una metáfora o discurso (Lyon, 1998). Si es cierto que la elaboración de la experiencia de estrés pone en juego repertorios culturales específicos (lenguajes, discursos, narrativas...), esta también implica la retención de disposiciones prácticas adquiridas en la interacción y en el transcurso de itinerarios por el espacio social, así como el asentamiento dinámico y habilitante de estructuras perceptivas y sensitivas (García Selgas, 1995; Young, 2005). Estudiar dicha experiencia, por tanto, nos sitúa en el plano de las prácticas y relaciones concretas que establecen una red de agentes encarnados, obligándonos a dislocar dicotomías como cultura/naturaleza, mente/cuerpo o material/simbólico (Williams y Bendelow, 1998).

Uno de los primeros balances que pueden hacerse al respecto remite a las *herramientas conceptuales utilizadas*. Como adelantaron algunos trabajos pioneros que desde las ciencias sociales se ocuparon del estrés (Young, 1980, Pollock, 1989), el propio término arrastra un hondo carácter inespecífico e impone asunciones psicologicistas sobre la relación de las personas y su entorno. Su uso requiere, por tanto, una reflexión detenida sobre tales asunciones y un trabajo de redefinición, lo que nos ha llevado a lo largo de este texto a *movernos con cautela en torno al concepto de estrés*. En un comienzo, partimos de las definiciones de los trabajadores entrevistados, tratando de establecer una distancia con aquello que los agentes expresan sobre el estrés (evidenciando el proceso de construcción o mediación sociocultural que lo alumbró) sin por ello negar sus vivencias, ni reducir el estrés a un mero hecho lingüístico o discursivo. El análisis sociológico implica atravesar este “sentido común” del estrés, para lo que se ha seguido una estrategia de traducción a través de conceptos arraigados en la tradición de las ciencias sociales. Nociones que permitieran articular las vivencias de los sujetos con procesos sociales desplegados en diferentes escalas, sin que el análisis dejara de estar orientado por las interpretaciones de los agentes. En la medida en la que el objeto de estudio han sido esas *interpretaciones* nos hemos referido a él como “experiencias de estrés”, es decir, la elaboración de las vivencias mediadas socialmente.

La estrategia de *traducción* ha supuesto un ejercicio de enmarcado, una tarea de re-articulación de las experiencias de estrés en diferentes escalas. Desnaturalizar y des-psicologizar (o sociologizar) el estrés implica así primeramente poner de relieve el modo en el que este se constituye en un entramado social, lo que implica atender desde procesos globales (las transformaciones de las relaciones laborales a lo largo del siglo XX) hasta un nivel situacional (cómo tales transformaciones se actualizan en la configuración espacial de los centros de trabajo). Por ello, si se

considera la plasmación de dicha tarea en el texto de esta memoria, se distingue cómo el foco de atención del análisis se distancia por momentos de las vivencias de estrés deteniéndose en el análisis de su trasfondo práctico, como si la comprensión del objeto de estudio obligara a recorrer círculos concéntricos en torno a él, en ocasiones a una distancia considerable.

La estrategia de traducción es compatible con el *establecimiento de puentes a otras disciplinas*. Al igual que un mayor conocimiento de herramientas conceptuales y datos elaborados por la psicología o la medicina podrían enriquecer la perspectiva sociológica, la consideración de la dimensión social del estrés contribuiría a ensanchar las indagaciones y a desarrollar las aplicaciones prácticas de estas, especialmente si se asume el carácter social de los procesos de significación y de la corporalidad<sup>304</sup>. Ello conllevaría a cuestionar la hegemonía del positivismo como paradigma de producción de conocimiento. Como planteó Benton (1991), la puesta en cuestión del dualismo que separa cultura y naturaleza puede contribuir a repensar lo biológico desde una perspectiva no reduccionista. Con respecto a ello, el estrés constituye un objeto de estudio privilegiado para considerar la compleja articulación entre lo social y lo biológico a partir del papel fundamental de la corporalidad.

En esta dirección, convendría aplicar a los estudios científicos sobre el estrés una meticulosa reflexividad, analizando su influencia en la articulación del estrés como fenómeno. Aunque en el capítulo 2 se han apuntado algunas cuestiones al respecto, la circunscripción de este estudio a “las experiencias de estrés” conlleva perder de vista un *acercamiento al estrés como un “objeto múltiple”*, perspectiva que enriquecería enormemente su comprensión dentro de la articulación de discursos y prácticas científicas e institucionales (Mol, 2002). El estrés no es tan solo algo experimentado subjetivamente en la cotidianidad y que puede ser objetivado a través de relatos, lenguajes e imágenes. Este adquiere también entidad como objeto en otros ámbitos prácticos, por lo que también puede estudiarse, por ejemplo, en tanto que problema social abordado por gobiernos a través de campañas de prevención laboral, factor patogenético tratado en la asistencia sanitaria, contenido en las denuncias de la lucha sindical, gancho en anuncios publi-

---

<sup>304</sup> En este sentido, el capítulo 6 recoge numerosas ideas provenientes del psicoanálisis. La articulación entre una mirada sociohermenéutica, el interaccionismo simbólico y algunas teorías del psicoanálisis (p. ej., la teoría de los objetos transicionales de Winnicott) resulta particularmente fecunda para el estudio del estrés relacionado con el trabajo y su vínculo con las formas de reconocimiento, como muestra el trabajo de autores como Dejours (2009a y 2009b) o Aubert y Gaulejac (1993).

Algunas líneas de evolución de los estudios sobre estrés en psicología reconocen la importancia de la dimensión social, así como la aplicación de enfoques metodológicos no positivistas. Un ejemplo paradigmático de ello es la llamada de Lazarus (2000) –un exponente de la perspectiva cognitiva-conductual y un autor clásico en el estudio científico del estrés– a introducir un enfoque narrativo.

citarios o, incluso, como elemento de investigaciones científicas y de trabajos académicos. Esta mirada multiplicadora aportaría claves sobre cómo el sentido que se le confiere a las vivencias de estrés se apoyan en *discursos y prácticas institucionales y autorizadas* de las que sin duda las más influyentes son las clínicas.

El trabajo de campo ha mostrado el poder interpelante de los profesionales sanitarios en los procesos de subjetivación-objetivación del estrés<sup>305</sup>. En el contexto de una consulta médica o psicológica la atribución por parte de expertos de ciertas dolencias al estrés tiene un efecto muy contundente sobre las narrativas personales, especialmente si van seguidas de un tratamiento o si derivan en bajas laborales. Por otro lado, encontramos las intervenciones en materia de Prevención de Riesgos Laborales (como etiqueta de las principales políticas públicas que remiten al estrés en el trabajo) como otro ámbito de cierta influencia, si bien este se ha mostrado como una realidad muy alejada de la experiencia de los trabajadores. Sí marca, en cambio, ciertas guías de acción para las organizaciones y los sindicatos y constituye una fuente importante de conocimiento sobre el mundo del trabajo. Por último, la influencia del ámbito científico y académico, que ha conformado el marco inicial en el que la noción de estrés fue consolidada, parece reducirse ante todo a conferir legitimidad a ciertos discursos y prácticas. Sin embargo, cuando el “público lego” o los medios de comunicación se refieren al “conocimiento experto” aluden principalmente a lugares comunes que simplifican enormemente los resultados y las agendas de investigación contemporáneas (Rodríguez Crespo, 2014)<sup>306</sup>. En definitiva, estudiar en profundidad la múltiple articulación del estrés como objeto de prácticas en diferentes ámbi-

---

<sup>305</sup> Recuérdese que en el marco de esta investigación realicé un extenso trabajo de campo en torno a estos discursos y prácticas institucionales. Al respecto de la importancia que ha adquirido el estrés en las intervenciones sanitarias es significativo que el personal de medicina de familia que entrevisté afirmara que en torno a la mitad de los casos que trataban en consulta sufrían dolencias como consecuencia del estrés, porcentaje que aumentaba en el caso de mujeres de mediana edad. En esta línea, el consumo de ansiolíticos en España ha aumentado un 57% en 12 años –de un 56,7 de dosis diarias por cada 1000 habitantes en el 2000 a un 89,3 en el 2012 (AEMPS, 2014)–.

<sup>306</sup> Resultaría enormemente valioso investigar los procesos de traducción y difusión de la noción de estrés en los medios de comunicación desde los años 70, de lo que la investigación de Wainwright y Calnan (2002) puede servir como trabajo pionero. Esto no solo aportaría cuestiones relevantes sobre la articulación de la noción de estrés, sino que también daría claves sobre el engarce entre la influencia del ámbito científico sobre el sentido común (Moscovici, 1979) en el engarce de los medios de comunicación de masas.

Desde un punto de vista sociolingüístico, sería interesante atender al desarrollo de la noción de estrés en contextos de habla no inglesa.



tos sociales, brindaría claves sobre el papel (efectivo y potencial) del estudio científico de este así como de su aplicación<sup>307</sup>.

Las herramientas conceptuales utilizadas y las premisas que estas ponen en juego han fundamentado la *orientación metodológica*. El balance sobre las primeras puede seguirse sobre una consideración de las prácticas de investigación realizadas. Estas han consistido en la comparación de las experiencias de estrés de trabajadores jóvenes de dos ámbitos profesionales diferentes, el telemarketing y la consultoría, abordadas desde un enfoque cualitativo y etnográfico centrado en la realización de entrevistas semiestructuradas. De este modo, el acceso a la elaboración subjetiva de las experiencias se ha basado en un análisis referencial, socio-estructural, narrativo e interactivo de los textos producidos por las entrevistas a los trabajadores que vinculara las interpretaciones que estos hacen de sus vivencias, las prácticas y contextos cotidianos que se describen, sus itinerarios sociolaborales, el tramado de sus relatos y las dinámicas de presentación personal. No se ha tratado tanto de la reconstrucción del sistema de discursos en torno al estrés como el análisis de los sentidos cotidianos movilizados por agentes socializados en itinerarios y marcos de acción diferentes. Una “etnografía mediada” por la enunciación de los propios sujetos.

Esta mediación ha traído consigo fortalezas y limitaciones. Las descripciones de los entrevistados sobre sus experiencias y prácticas cotidianas en el trabajo, lejos de constituir una representación fidedigna están condicionadas por su posición con respecto al mundo, por lo que el carácter mediado debe ser visto como interesante material propiamente de análisis. Sin embargo, la información obtenida sobre el contexto local y el devenir de las interacciones personales es menos rica si la comparamos con la que pudiera producir la observación y, especialmente, la *observación participante*. Esta habría posibilitado un acercamiento a las acciones y usos de lenguajes (corporales, verbales) enmarcados en su propio contexto, haciendo más presente el componente expresivo, material e interactivo de los procesos de subjetivación vinculado a las vivencias de estrés en el día a día. A su vez, habría facilitado dedicar más tiempo durante las entrevistas a indagar sobre la representación de las vivencias de estrés, tiempo que fue empelado en la comprensión de los respectivos contextos laborales. Por último, la participación en los contextos locales propicia profundizar sobre la experiencia del propio investigador o investigadora, aspecto que resulta de una gran fertilidad para el tema que nos ocupa.

---

<sup>307</sup> Para esta línea de investigación me parece particularmente fértil el trabajo de Moreno Pestaña (p. ej., 2008, 2010, 2015) sobre los procesos de institucionalización y encarnación de la enfermedad mental y concretamente de los trastornos de alimentación.

Otras líneas de exploración metodológica que considero particularmente útiles a la investigación de la vida anímica y emocional y a su despliegue en la interacción social cotidiana estarían basadas en la promoción de dinámicas colectivas mediante la aplicación de *técnicas participativas y dramatúrgicas*. Las primeras fomentarían que los propios participantes, dinamizados por el investigador, establecieran una agenda propia desde sus deseos e intereses de análisis. La solidificación del grupo y su vinculación a un contexto organizativo o institucional (por ejemplo, participantes del mismo centro de trabajo) podría aproximarse a la técnica del socioanálisis (Bourdieu y Wacquant, 2005: cap. II. 4). La dimensión propiamente analítica se vería probablemente acompañada de un sentido terapéutico, fomentando la existencia de un espacio de expresión, distanciamiento y reflexión sobre las vivencias cotidianas; así como político, fomentando el entretejimiento de redes de resistencia y apoyo mutuo y conformación de diagnósticos compartidos y subjetividades colectivas<sup>308</sup>. En este sentido, las técnicas dramatúrgicas proveen de herramientas muy interesantes para la investigación de los procesos de encarnación e interacción en la vida cotidiana desde la propia práctica colectiva.

Tras realizar una primera síntesis de la propuesta de esta investigación y un balance de las herramientas conceptuales y metodológicas, pasamos ahora a revisar algunas de las conclusiones principales de esta investigación.

## **2. Polisemia y ambivalencia del estrés**

El estudio de la representación del estrés ofrece un complejo mosaico de sentidos que los trabajadores movilizan en la comprensión y expresión de sus vivencias de estrés. El uso del término muestra una gran *apertura y flexibilidad* convocando una pluralidad de significados, muchas veces difusos o incluso contradictorios. Ello se aprecia en el conjunto de vocablos que operan como sinónimos, descritos en el mapa semántico elaborado (ver Tabla 3). En el apartado 2. 1, se realizó un ejercicio de abstracción para elaborar una definición que expresara el “sentido común” del estrés a partir de las enunciaciones de los entrevistados. Este se exponía como una situación delimitada en el tiempo que implica un desajuste del individuo con un aspecto de la

---

<sup>308</sup> Esta aproximación metodológica resultaría muy adecuada para el estudio de perfiles vulnerables a malestares y dolencias derivadas de vivencias de estrés en el trabajo con un nivel de aislamiento (por ejemplo, madres de mediana edad con altas cargas de trabajo). La intensificación del trabajo y la falta de reconocimiento suele ir acompañadas de la dificultad para el encuentro con pares, el establecimiento de redes de apoyo y el fomento de un contexto para la reflexión sobre (y objetivación de) las prácticas cotidianas y los estilos de vida patogenéticos.

realidad con el que mantiene una relación intencional, que altera a la persona de algún modo y cuyos efectos tienden a ser duraderos. Esta definición sirve como punto de arranque desde el que comprender el proceso de articulación del concepto y poner de relieve sus diferentes facetas.

Como se desarrolló a lo largo del segundo capítulo, este sentido general del estrés está profundamente orientado por los discursos y las prácticas científicas que lo han articulado, lo que se presentó como un doble proceso de *naturalización y psicologización*. El estrés queda figurado como una entidad sustancializada aunque ubicua, intrínseca al organismo y asociada a los trastornos en la salud. Además, se plantea como un producto de las estructuras psíquicas y las valoraciones subjetivas; una dimensión que, lejos de estar determinada completamente por la personalidad, puede ser manejada o gestionada de manera estratégica por el individuo. Uno de los efectos más claros de esta concepción es que la representación de la experiencia de estrés tiende a describir un movimiento de “presentificación”, quedando contraída y delimitada en el espacio y tiempo de la situación vivida; así, tendemos a expresar el estrés en relación con “el trato que recibimos por parte de los superiores”, y no por “la explotación laboral”. Ahora bien, el aspecto más característico es la plasticidad y apertura de su sentido, su no especificidad. Como expresa Stewart (2007: 43) “su extendido poder para articular cualquier cosa no se origina de un sentido que contenga dentro sino de su circulación efectiva a través de fuerzas y trayectorias de todo tipo”.

La representación del estrés descubre una clara *ambivalencia*. Si bien prima una connotación negativa que lo presenta como desajuste (“fatiga”, “molestia” o “sufrimiento”), también aparece en los discursos de los trabajadores vinculado con el placer (“adrenalina”, “excitación”, “desafío”) que produce la actividad y la expresión del valor individual. En este punto, el trabajo de campo evidenció una muy significativa disparidad entre el sentido que los consultores y teleoperadores otorgaban a sus vivencias de estrés: mientras que los primeros convocaban a menudo connotaciones tanto positivas como negativas, los segundos rara vez asociaban el estrés con una experiencia placentera. Tal disparidad evidenciaba que la elaboración de la experiencia de estrés por teleoperadores y consultores remitía a una organización plural de la economía afectiva o libidinal. Pero ¿a través de qué factores sociales se constituyen estas diferentes posturas ante un conjunto de vivencias codificadas culturalmente? Y más allá ¿en qué medida estas representaciones remiten a disposiciones prácticas y sentimentales de los sujetos?

Con el fin de sintetizar la amplitud semántica de la red de significados que abre el uso del término por los entrevistados, esta se ha plegado a dos acepciones generales: la de *sobrecarga* (una

demanda excesiva) y la de *inestabilidad identitaria* (diversas formas de desasosiego que el trabajador experimenta en relación con la imagen que proyecta ante los demás y ante sí mismo). La esquematización de estos datos nos ha provisto de las principales claves analíticas del conjunto de la investigación y ha ayudado a vertebrar el texto, a través de la traducción de dichas nociones por conceptos con un alto recorrido teórico dentro de las ciencias humanas y sociales: la intensificación del trabajo y las tensiones producidas en las relaciones de reconocimiento. Así, presentado el estrés “como la encarnación” de estas dos dinámicas propongo hacer explícita la simultaneidad de la dimensión corporal de los procesos de subjetivación y su carácter narrativo-dramatúrgico pues “encarnar” remite al mismo tiempo a “hacer carne” y a “representar un papel”. La articulación de ambos fenómenos para dar cuenta de la experiencia del estrés ha sido la principal apuesta de esta investigación, y como en toda apuesta debemos asumir ciertos riesgos.

Una de las asunciones previas de esta investigación vinculaba las experiencias de estrés con la incertidumbre e inseguridad generadas por la precarización de las relaciones laborales. Los relatos de los trabajadores entrevistados, no obstante, rara vez asocian el estrés con la impotencia por proyectar un futuro claro o el miedo por no lograr un empleo estable. De hecho, en la mayor parte de los casos este aspecto no es siquiera puesto en relieve. Como se explicó en el subapartado 2.3.a, este hecho debe matizarse. En primer lugar, como vimos, la experiencia de estrés tiende a concretarse excluyendo aquellas realidades que trascienden la situación que enmarca la vivencia. De ese modo, cuestiones como la asimetría de género en el trabajo o la precariedad laboral se señalan como fuente de “estrés” en la medida en la que se manifiestan en un aquí y un ahora (acoso sexual, un bajo salario). En esa línea, el sentido de inseguridad e incertidumbre en las enunciaciones de los entrevistados tiende a remitir a aspectos ante todo relacionados con las tensiones derivadas de los modos en los que los sujetos se presentan ante sí mismos y ante los demás. *La precariedad laboral, bajo la óptica del estrés, se presenta como una precariedad identitaria*. Ello no significa que la precarización del empleo no sea una preocupación de los trabajadores entrevistados, sino que queda desenmarcada del campo de experiencias identificadas con el estrés. Ahora bien, al haber focalizado el análisis en el componente identitario algunos elementos relativos a la precariedad han perdido relieve.

En segundo lugar, se extrae una conclusión valiosa al considerar la composición de la muestra de trabajadores entrevistados, pues su juventud y las profesiones a las que se dedican orientan su formulación de la precariedad laboral, que aparece como algo poco relevante en sus discursos. Por un lado, los consultores cuentan con un acceso a condiciones laborales excepcional-

mente buenas, por otro, los teleoperadores generalmente no han llegado a albergar expectativas de lograr empleos de calidad, es decir, su socialización en un contexto sociolaboral degradado naturaliza la precariedad de sus empleos (Sánchez Moreno, 2005). Significativamente, los casos que tienden a subrayar las malas condiciones del trabajo y la dificultad para componer un proyecto de futuro como motivos de zozobra y ansiedad son aquellas personas que trabajan como teleoperadores y que provienen de un estrato social de clase media o poseen estudios superiores. Se infiere que la frustración de unas expectativas laborales fundadas en un itinerario cualificante es lo que tensa la cotidianeidad en el trabajo y, por tanto, lo que hace de la precariedad laboral algo susceptible de ser identificado con el estrés.

En consecuencia, podemos avistar algunas líneas de investigación para profundizar en el nexo entre precariedad laboral y estrés, en torno a trabajadores cuyas expectativas laborales se ven fuertemente frustradas en sus profesiones. Ello puede estar ligado, entre otros fenómenos, a itinerarios de desclasamiento (en los que las formas de socialización no encuentran una forma de vida coherente) o a ámbitos profesionales altamente cualificados pero con malas condiciones laborales (donde los profesionales no hallan recompensas a sus esfuerzos académicos). Al respecto, el trabajo de campo avanza algunos datos a tener en consideración. El tiempo que estos trabajadores permanecen en una situación de desajuste de sus expectativas es una variable crucial para entender los procesos de desgaste y malestar. Asimismo, el contraste entre las disposiciones sociales y rasgos identitarios de estos trabajadores y el trasfondo práctico de los trabajos explica en buena medida los procesos de asimilación y desajuste. Así, el género, la edad y los itinerarios académicos y laborales condicionan las dinámicas de asimilación en el telemarketing, como atestigua que las mujeres muestren acompañarse mejor al modelo normativo que exige la profesión: basado en la paciencia, la empatía con el otro y otras actitudes propias del servilismo.

En suma, un estudio de las representaciones del estrés vinculadas a las prácticas cotidianas en el ámbito laboral y a los itinerarios sociales de los trabajadores se presenta como un acceso fecundo a las formas de subjetivación en el trabajo contemporáneo. Pasamos ahora a hacer algunas consideraciones sobre los casos de estudio seleccionados para enmarcar las posteriores conclusiones del análisis.

### 3. Alcance de los casos de estudio

No pretendo que las conclusiones de esta investigación sean aplicables a todos los ámbitos profesionales, y mucho menos al conjunto de la sociedad. La decisión de restringir el estudio a dos sectores específicos pasa de hecho por reivindicar la importancia de investigar las relaciones laborales desde casos empíricos y en sus lógicas concretas, así como situar los procesos de subjetivación en contextos locales de acción enmarcados social e históricamente (Alonso, 2007). No obstante, los ámbitos del telemarketing y la consultoría son significativos y su comparación permite extraer conclusiones que, si bien debe hacerse con cierta cautela, pueden trasladarse a otras realidades<sup>309</sup>.

En primer lugar, los dos ámbitos profesionales estudiados se consolidan dentro del “*paradigma de la flexibilización*” de la producción y las relaciones laborales, vinculado a procesos de externalización, deslocalización, reconfiguración organizativa, desregulación laboral, financiarización y requerimientos de diferentes tejidos productivos por fluidificar su demanda (apartado 4.1). Tanto el telemarketing como la consultoría basan su existencia en la venta de servicios a otros sectores productivos, lo que condiciona el modo en el que gestionan el trabajo. Como se ha presentado en la sección 5.I, los procesos de externalización tienen un efecto claro en la constitución de un sistema de objetivos laborales que crece de manera ilimitada, debido principalmente a cómo se desenvuelve la lógica de maximización de beneficios de las empresas implicadas<sup>310</sup>. Es por tanto previsible que los procesos de externalización deriven en dinámicas de intensificación del trabajo, fomentando así el estrés percibido como sobrecarga. Más aún cuando estos fenómenos están asociados a procesos bruscos de reestructuración de plantillas, en los que la percepción de un aumento de los ritmos de trabajo y de las incertidumbre que implican es mayor (Worrall y Cooper, 2001; Ferrie *et al.*, 2008).

Surgen en este sentido numerosas preguntas: ¿Todos los procesos de externalización producen intensificación del trabajo de las organizaciones contratadas? ¿Derivan en términos generales

---

<sup>309</sup> Esta investigación también constata la necesidad de un mayor trabajo de investigación sobre ambos campos profesionales y, especialmente, sobre el de consultoría, poco estudiado empíricamente. Estas investigaciones deberían ir acompañadas de una labor política de fomento de la transparencia en las empresas y de denuncia sobre casos de injusticia, delincuencia y su ligazón a las lógicas organizativas.

<sup>310</sup> Hemos distinguido tres momentos en el “sistema de inflación de objetivos laborales” vinculados a procesos de externalización: (a) negociación entre empresa contratada y cliente: en la que la segunda trata de reducir el precio y aumentar los resultados del servicio; (b) planificación: de los recursos de la empresa contratada con fines de rentabilización; y (c) comunicación de los objetivos: buscando asegurar su cumplimiento y aumentar el esfuerzo de los trabajadores. El resultado de estos tres momentos es el incremento de los objetivos laborales requeridos a los empleados.

en un empeoramiento de la salud laboral de los trabajadores? ¿Qué elementos son comunes y cuáles difieren en las estrategias empresariales que motivan dicha intensificación en distintos ámbitos profesionales? ¿Cuáles son los factores que fomentan o mitigan la inflación de los objetivos laborales en estos procesos de externalización (p. ej.: tamaño de empresas, tipo de servicio ofrecido, estabilidad laboral de las plantillas, grado de organización política...)? Profundizar en estas líneas de investigación contribuiría a cartografiar riesgos para la salud laboral de los trabajadores desde una perspectiva sociológica y ofrecería herramientas de gran utilidad a organizaciones políticas y sindicales.

En segundo lugar, el análisis de los dos ámbitos profesionales evidencia que *la flexibilización del empleo deviene en modos muy diferentes de organización del trabajo*. El ámbito del telemarketing constata la pervivencia de muchos rasgos del taylorismo en la planificación y automatización de las tareas, o la gestión centralizada y vertical de grandes números de personas o en los mecanismos de control basados en la vigilancia y un rígido sistema tecnológico y social de seguimiento (Lahera, 2006: 381). Hasta cierto punto, el trabajo que se da en los call center (al igual que el de las cajeras de supermercado, dependientes de grandes almacenes, reponedores...) pone en duda el fin de la aplicación del modelo taylorista a la organización del trabajo, como se aclama con frecuencia en ciertos análisis algo superficiales sobre las recientes transformaciones del trabajo y la consolidación del postfordismo como marco hegemónico desde el que leer lo laboral. Dicho de otro modo, el “paradigma de la flexibilización” no cancela la rutinización, la vigilancia o la despersonalización sino que las reubica (de nuevo) como estrategias productivas. El trabajo en alta consultoría, por su parte, corresponde a dinámicas que la sociología del trabajo de los 80 del pasado siglo localizó como contrapuestas al taylorismo: la alta discrecionalidad sobre la organización del tiempo y la actividad, el trabajo en equipo, la relajación de los sistemas de vigilancia, la exigencia de un alto compromiso o la difuminación de los límites entre el contexto de trabajo y del no trabajo. Se constituyen así dos modos de organización del trabajo que, sin embargo, tienen un común efecto intensificador.

Por otra parte, la comparación de las experiencias de estrés entre teleoperadores y consultores nos habla de cómo *las transformaciones del mundo laboral no son unívocas en su efecto sobre los procesos de subjetivación*. Un elemento tan clave como el placer y la satisfacción que promueve la práctica laboral, o los sentidos sobre el trabajo que inspira sirven como signos de la disparidad entre unos contextos profesionales y otros. Ahora bien, a pesar de la importancia del ámbito profesional como trasfondo práctico en el que los empleados se socializan, esta investigación también muestra la influencia de los procesos de estructuración social así como de las disposi-

ciones que los trabajadores encarnan como fruto de su experiencia pasada. En definitiva, el ámbito laboral no solo supone una gran diversidad de mundos prácticos y de sentido, sino que esos mundos son habitados por trabajadores cuyos itinerarios vitales describen una pluralidad de trayectorias por el espacio social.

Un último aspecto que se extrae de la comparación entre teleoperadores y consultores es el cuestionamiento de aquellos postulados que dividen a los trabajadores entre “ganadores y perdedores”, con relación a criterios de deseabilidad en torno a la calidad de los empleos. Sin lugar a dudas, los trabajadores en alta consultoría disfrutan de unas condiciones formales mejores que los teleoperadores, contando por ejemplo con contratos fijos y salarios más elevados. Además disponen de una mayor capacidad de promoción y proyección profesional y de una alta reputación. Ahora bien, si consideramos el alto ritmo de trabajo, la extensión de las jornadas laborales, el fuerte compromiso exigido y las dificultades para oponer resistencias o establecer una negociación colectiva, se debe al menos matizar la idea de que su posición de privilegio sea interpretada como un modelo de empleo digno y de referencia. De hecho, los teleoperadores muestran una mayor capacidad para oponer resistencias tanto a las dinámicas de intensificación del trabajo, como a los vínculos de apego a su profesión y empresas, que fomentan una lógica de sujeción muy intensa en el caso de los consultores. En el mismo sentido, considerando el conjunto de teleoperadores, se aprecia que aquellos que provienen de un itinerario social más alto y cualificante se exponen a una serie de riesgos característicos, relacionados con la frustración de sus expectativas laborales y el desacompasamiento con el orden práctico de los call center, mientras que los procedentes de clases populares asumen con mayor facilidad las situaciones de estrés derivadas de esta profesión (que suelen concebir como “cómoda”), lo que debe vincularse a la tendencia a permanecer más tiempo en un segmento precarizado del mercado de trabajo. En definitiva, se evidencia que ambas profesiones ocasionan estrés, si bien este se significa y relata de manera muy diferente. Ello apunta hacia una conclusión sugerente: el sufrimiento en el trabajo no solo aparece cuando hay disfunciones en su organización, cuando se precariza el empleo o en aquellos puestos de trabajo poco cualificados (los malos trabajos). Más bien el sufrimiento aparece como un elemento consustancial del trabajo si bien se manifiesta de muy diversas maneras. Entonces ¿cuáles son los aspectos sociales que determinan esta variabilidad?



#### 4. Factores sociolaborales del estrés

A lo largo del análisis se han identificado una serie de factores como principales condicionantes de la experiencia de estrés de los trabajadores jóvenes de telemarketing y consultoría. Indagar en estos y estudiarlos comparativamente nos ha permitido entender cómo operan en las escalas situacional, organizativa y socioestructural, es decir, poniendo en relación las interacciones cotidianas de los actores, las dinámicas de gestión empresarial y los procesos de estratificación social (y más concretamente de conformación de itinerarios sociolaborales y de segmentación de los mercados de trabajo). Concretamente nos hemos centrado en seis factores: (a) actividades profesionales y su representación, (b) configuración de la relaciones de poder, (c) itinerarios sociolaborales, (d) relaciones de reconocimiento, (e) repertorios narrativos y (f) formas de resistencia.

a) La *actividad* de los teleoperadores y consultores puede describirse a través de la idea de movimiento (sección 5.II). En el telemarketing las prácticas tienden al estatismo: los empleados permanecen quietos en sus puestos de trabajo, donde un sistema tecnológico automatizado marca el ritmo de sus conversaciones altamente rutinizadas. No solo deben ajustarse al rígido sistema de normas que determina la gerencia sino que también deben plegarse en sus interacciones a los intereses de los interlocutores, lo que promueve que se requieran actitudes caracterizadas por una relativa pasividad, como la resignación o el servilismo. Ello armoniza con la posición de los teleoperadores en un segmento precarizado y descualificado del mercado de trabajo del que le es difícil escapar. La actividad en la alta consultoría, en cambio, se define por incitar constantemente al movimiento: los empleados deben tomar la iniciativa para organizar su tiempo y sus tareas dentro de un marco de gran discrecionalidad aunque orientada en el sentido de las metas organizativas. Se ponen de relieve una serie de valores vinculados con el imperativo a “moverse”: proactividad, desenvolvimiento, sociabilidad y oportunismo; rasgos que coinciden con las disposiciones de los consultores en sus carreras profesionales, auspiciados por una movilidad laboral ascendente. Estas disposiciones asimismo responden a un modelo identitario definido por una masculinidad estereotípica (una subjetividad que se afirma mediante su acción y trascendencia) que contrasta con elementos de feminidad del perfil del teleoperador (que se afirma volcándose la satisfacción del otro y queda relegada a una mayor pasividad). Los tipos de actividad suponen un primer trasfondo básico del sentido que se confiere a la experiencia de estrés, bien como hipermovilidad y afirmación del yo mediante la acción, bien como pasividad y adaptación a los designios de los otros.

Entender por qué la movilidad tiende a relacionarse con el placer implica poner de relieve su centralidad en la cultura contemporánea del trabajo y, de manera más general, de la modernidad, marcada como está por la velocidad, el progreso y la afirmación compulsiva de la acción individual (Rosa, 2011). A la luz de este marco, las actividades (o las trayectorias biográficas) monótonas, repetitivas y en las que el individuo no deja una marca memorable son, si no estigmatizadas, al menos presentadas con un menor valor. Cabe por tanto pensar que la satisfacción que deriva de la hiperactividad, de ese “estar en constante movimiento” reposa en una serie de nociones culturales social e históricamente circunscritas. Pero ¿corresponden estas solo al ámbito laboral o también a otras esferas de la vida? ¿A través de qué prácticas se socializa a las personas y, concretamente, a los jóvenes en este “nomadismo”?

b) El modo en el que se organizan las *relaciones de poder* en ambos sectores condiciona igualmente el modo en el que se experimenta el estrés (sección 5.III). Así, en los call center preponderan mecanismos disciplinares basados en una organización socio-espacial cerrada y racionalizada y en un sistema sociotécnico de control centrado en la vigilancia. Por su parte, en consultoría predomina una lógica gubernamental según la cual la principal instancia de control es el propio individuo, al que la organización le “deja hacer”. En este sentido, los límites espaciotemporales de la organización son flexibles (se trabaja en casa, se cambia de centros de trabajo, las jornadas varían...), y el seguimiento de la empresa delega la función de (auto)control a los propios trabajadores, si bien se apoya en una jerarquía y en el marcado de unos firmes objetivos generales. Debido a esto, el control aparece representado de manera diferente en los relatos de los teleoperadores y los consultores. Para los primeros, el ejercicio del poder proviene de un “ellos” homogéneo y externo, que amalgama la gerencia y los mecanismos organizativos que esta pone en marcha para promover unos intereses contrapuestos a los de los empleados. Para los consultores, el ejercicio de poder es algo anónimo e impersonal, ya que tienden a identificarse con la cultura profesional y a responsabilizarse del propio control, que queda difuminado en una red difusa de intereses contradictorios y como una “desviación del conflicto” entre empleados y empleadores hacia los compañeros, los clientes y a uno mismo. De este modo, el estrés (entendido como sobrecarga) puede figurarse como una “presión” que en el caso de los teleoperadores es ejercida externamente contra ellos pero que para los consultores es interiorizada en tanto que responsabilidad individual.

En este punto, y en la dirección de algunos estudios emblemáticos de los *Critical Management Studies*, se atisba la necesidad de desentrañar las diferentes estrategias gerenciales y las lógicas prácticas que se dan en los centros de trabajo, como un acceso muy fecundo a los procesos de

subjetivación de los trabajadores, esto es, a cómo los trabajadores se entienden y organizan su experiencia inmersos en relaciones de poder. Para ello, ha resultado de gran ayuda el marco teórico abierto por Foucault, si bien es preciso rehuir de algunas esquematizaciones algo simplistas sobre cómo se articulan las diferentes racionalidades jurídico-soberanas, disciplinares y gubernamentales. El acercamiento a través de la observación participante enriquecería enormemente la caracterización de los mecanismos concretos y los modos en los que se ponen en práctica, así como su estudio comparativo en diversos ámbitos profesionales contribuiría a una mayor sistematización de estos repertorios<sup>311</sup>. Por último, cabe añadir que estos mecanismos no operan homogéneamente sobre los trabajadores por lo que es preciso tener en consideración, los propios itinerarios y disposiciones sociales de estos últimos.

c) Por ello, es crucial atender a las *trayectorias de los empleados* como un factor clave en la movilización de sentidos en torno a las vivencias de estrés (sección 5.IV). Las estrategias de gestión del trabajo operan sobre los itinerarios sociolaborales de los empleados y se apoyan en las inercias que estos llevan, pero además, mediante diferentes formas de socialización, son capaces de reconducir sus trayectorias y modificar sus inercias a favor de sus intereses productivistas. Este es el caso de los empleados en alta consultoría, cuyos similares itinerarios (de clases medias con estudios universitarios) facilitan la puesta en juego de una “sociabilidad centrípeta”, esto es, una organización de las relaciones sociales basada en una actividad intensiva, extensiva en el tiempo y que implica la cooperación entre los participantes y la degradación de la vida social en ámbitos sociales alternativos. Esta socialización tiene un efecto normalizador e intensificador, promoviendo un modelo normativo basado en un fuerte compromiso con la actividad laboral que está orientado por una búsqueda de éxito profesional y que responde a la estrategia promisoría de ascenso social, identificada en consultoría como el “trampolín”. En el caso de los teleoperadores, sus itinerarios son más plurales (algunos proceden de clases medias cualificadas y otros de clases populares), no provienen de un sistema de cualificación especializado, ni disponen de condiciones que fomenten la cohesión grupal o de políticas empresariales con una vocación normalizadora. Ello redundaría en una “sociabilidad centrífuga”, por la que los empleados mantienen una relativa distancia afectiva de sus organizaciones y un menor acompasamiento a las prácticas y modelos normativos profesionales. Este desajuste es especialmente intenso en el caso de los varones universitarios de clases media, cuyas expectativas y disposiciones sociales

---

<sup>311</sup> Igualmente, sería de gran interés profundizar sobre las formas de subjetivación de los cargos intermedios, por su importancia dentro de las organizaciones laborales. En esta investigación, no obstante, nos hemos centrado en los empleados.

chocan con prácticas y actitudes que se requieren en los call center, lo que se traduce tendencialmente en procesos de desgaste que se agudizan con el paso del tiempo.

Una de las claves que se proponen en este estudio es la vinculación de la experiencia del estrés con los marcos de interacción en los que los sujetos han participado recurrentemente a lo largo de su trayectoria vital. Más allá del laboral, se han distinguido dos esferas importantes en la configuración de disposiciones incorporadas: la familiar y la escolar. El tipo de relación de autoridad entre padres e hijos, la planificación del tiempo libre o la organización (intensificadora) de tiempos y actividades escolares condiciona que los sujetos confieran unos u otros sentidos al trabajo y, más concretamente, a la sobrecarga laboral. Las clases populares y los itinerarios menos escolarizados tienden a concebir lo laboral como un espacio heterónomo y poco satisfactorio con el que no identifican sus metas personales inmediatamente, sino que responde más bien a la necesidad e interés por acceder a recursos. Las clases medias escolarizadas, en cambio, responden a órdenes normativos que exigen un mayor autogobierno y, por otra parte, tienden a representar el trabajo como un ámbito de realización personal. En esta línea, es pertinente profundizar sobre qué lógicas prácticas del ámbito familiar y escolar (a los que podría añadirse la relación con los pares) (des)habilitan a los sujetos a acompañarse con una u otras formas de organización del trabajo y, más concretamente, a diferentes dinámicas de intensificación. De esta manera se podría comprender cómo desde la infancia operan mecanismos de subjetivación que propician una fuerte asimilación de cargas laborales, recursos para lidiar con ellas o potenciales desajustes perjudiciales para la salud y el bienestar<sup>312</sup>. Ello puede vincularse a procesos de estructuración social, ya que estos procesos de habilitación tienden a reproducir las relaciones sociales asimétricas.

d) El anterior punto nos lleva al estudio de una segunda dimensión: el estrés como encarnación de las *tensiones del reconocimiento*, ya que el sentido que se le confiere a esta vivencia está condicionado por la constitución de modelos identitarios y su encarnación en las relaciones laborales. Así, los diferentes modos de experimentar la intensificación del trabajo están orientados por cómo el sujeto se entiende y se presenta ante los demás, algo que las empresas utilizan con fines disciplinarios. En la sección 6.I se propusieron algunas claves teóricas en esta dirección con vistas a entender cómo se organizan las formas de reconocimiento en las relaciones laborales

---

<sup>312</sup> Más allá, esta línea de investigación podría rastrear sociológicamente fuentes de tensiones nerviosas a las que personas están expuestas tanto en las familias como en el ámbito escolar. Piénsese, por ejemplo, en mecanismos de intensificación que operan en algunas carreras universitarias con serios costes a los estudiantes.

capitalistas contemporáneas (dada su importancia en la sociedad moderna), y cómo estas derivan en tensiones que hacen zozobrar e incluso desgarran a los sujetos.

El análisis ha demostrado lógicas de reconocimiento muy dispares en los dos ámbitos profesionales estudiados, lo que se traduce en diferentes tipos de tensiones (sección 6.II). La noción de altura ha servido para describir esta diferencia ya que, si en el ámbito del telemarketing los agentes están expuestos a tensiones derivadas del “rebajamiento” que sufren por parte tanto de la gerencia como de los interlocutores telefónicos, en la alta consultoría las tensiones provienen de la tendencia contraria: la necesidad de “inflar” el valor propio y proyectarlo en una búsqueda insaciable de reputación, lo que se da como una responsabilidad individual por demostrar el valor y ocultar las dudas y tensiones generadas. En ambos casos las empresas utilizan el reconocimiento apoyándose en modelos identitarios basados en la clase y, sobre todo, el género (femenino en telemarketing y masculino en consultoría) como estrategia de intensificación del trabajo y aumento del control. Del mismo modo, se constataron diferentes repercusiones de estas dinámicas sobre los empleados que pueden suponer perjuicios a su salud. Los teleoperadores sufren el desgaste constante de la frustración de sus expectativas de reconocimiento, lo que se agudiza con el paso del tiempo y según los procesos de asimilación de los itinerarios sociolaborales en el ámbito profesional. Por su parte, los consultores se ven expuestos a “inflamaciones del yo”, producidas por la distancia abierta entre el yo y la imagen idealizada que se ve incitado a proyectar.

Soy consciente de que la propuesta por enlazar la teoría marxista del valor con nociones del interaccionismo simbólico, la hermenéutica y la teoría feminista, en torno a la composición relacional de las identidades a través de formas de reconocimiento, se presenta en esta tesis en un estado preliminar, un punto de partida para futuros abordajes y una mayor elaboración. No obstante, ese extenso recodo teórico (sección 6.I) no solo permite exponer cuáles fueron las bases del posterior análisis sino, sobre todo, poner en cuestión, de un lado, una posible deriva reduccionista de la teoría del valor, que subsumiera los procesos de subjetivación a la lógica sistémica del capital y, de otro, la simplificación de cierta psicología social interaccionista que corre el riesgo de desasir tanto la conformación de los sujetos como la configuración de las situaciones prácticas de ciertas lógicas que subyacen el plano de lo interactivo. Su combinación, asimismo, realza las condiciones materiales y pragmáticas de los procesos de subjetivación en su despliegue multiescalar (micro, meso, macro), articulando los itinerarios de los sujetos con las lógicas prácticas de los centros de trabajo, sin separar el componente estructural y agentivo, material y simbólico de la subjetividad. Finalmente, hay que destacar las relaciones de género

cómo una clave analítica fundamental para desentrañar las lógicas prácticas y procesos de subjetivación que se dan en diferentes ámbitos profesionales.

Entre las muchas cuestiones que quedan abiertas, sería interesante profundizar en cómo se están transformando las identidades de género en relación con sus múltiples encarnaciones y las relaciones de reconocimiento que se dan en el ámbito laboral. En este sentido, debe tenerse en cuenta la estetización, erotización y mayor interactividad de muchos ámbitos profesionales (Hancock y Tyler, 2000 y 2007). Por otro lado, resulta pertinente ahondar en los procesos de desgaste y los desgarros originados por lo que se ha identificado como “tensiones del reconocimiento”. De este modo, se han localizado dos fenómenos asociadas a los trabajos descualificados que pueden entenderse como factores psicogenéticos: el primero, las situaciones de sobrecualificación en las que se frustran las expectativas laborales y de reconocimiento, las cuales se agudizan con el paso del tiempo<sup>313</sup>. Segundo, la reclusión de los empleados en segmentos del mercado laboral precarizados, descualificados y con alta intensificación del trabajo, que a largo plazo (y especialmente en los casos de menor acceso a recursos) se asocian a una alta morbilidad (Amable *et al.*, 2001). Esta línea de investigación no solo arroja luz sobre factores sociales de la salud sino que también ayudaría a entender mejor fenómenos como el absentismo o la alta rotación, ambos muy presentes en el ámbito del telemarketing. Por su parte, la alta consultoría nos brinda el ejemplo de un sector que si bien reúne unas condiciones laborales relativamente dignas, promueve igualmente lógicas que exponen a sus empleados a graves riesgos que se han denominado como “enfermedades de la idealidad”: una búsqueda desenfadada por el reconocimiento que conduce a una alta intensificación del trabajo y a una fuerte disparidad entre la persona y la imagen que (se) proyecta.

e) Con el objetivo de dar un paso más allá en la comprensión de la experiencia del estrés, se vio necesario recurrir a la conformación de *narrativas* (6. III). Estas operan como soporte de la experiencia cotidiana de los agentes, confirmando sentido a sus prácticas, habilitando una relación afectiva con el mundo que le rodea y dando coherencia y verosimilitud a su presentación personal al tiempo que articulan sus experiencias como sentidos biográficos. Para su estudio hemos reconstruido “narrativas maestras”, como líneas discursivas o repertorios de justificaciones a los que los entrevistados recurren prototípicamente para elaborar sus relatos persona-

---

<sup>313</sup> El trabajo de campo sugiere, además, que en el caso de la actividad laboral del telemarketing, en la medida en la que armoniza con rasgos que identificamos como prototípicamente femeninos, los varones tienden a desacompañarse en la socialización en los centros de trabajo, lo que puede entenderse como otra fuente de tensiones y malestar.

les. Así, estas narrativas en torno al estrés articulan las vivencias de desajuste en el contexto laboral facilitando la integración del sujeto en las corrientes prácticas cotidianas, en la organización y en el conjunto del orden social. Estas son muy diferentes en el caso de los consultores y los teleoperadores.

Para unos, el estrés se relata como expresión de su valor profesional, aquilatamiento de su experticia acumulada y de su esplendoroso provenir; para otros, remite a la incuestionable naturaleza del trabajo cotidiano, que necesariamente debe afrontarse. Así, el sentido que los consultores confieren al estrés, a través de lo que denominamos narrativa del “salto del héroe”, se apoya en una concepción de su agencia como elemento definidor de su biografía, que se compone lineal y progresivamente. De esta manera, traducir el estrés en esfuerzo y mérito personal no solo alienta una alta entrega en el trabajo cotidiano sino que también contribuye a encontrar una compensación a los costes que ello conlleva sobre sus vidas. Una compensación que deriva en un “placer sacrificial” ya que el héroe encuentra en el dominio y disfrute del estrés el signo de su vocación personal hacia el éxito. Este relato, además, sirve como legitimación y naturalización de la forma de vida que implica el trabajo, a la que el consultor se ve “abocado” por su “forma de ser”, pero también de la movilidad social ascendente que la profesión habilita. Para los teleoperadores, en cambio, el estrés pasa al trasfondo implícito del relato sobre su experiencia en el trabajo: no es algo que define retóricamente al narrador-protagonista ni es el efecto de una lógica estratégica, sino un aspecto obvio de la relación laboral; un aspecto necesario que tiende a recrudecerse conforme mayor es el estado de carestía y la dependencia con el puesto de trabajo. Así, en la medida en la que el estrés no se resignifica en “mérito”, los teleoperadores tratan de minimizarlo en la medida de lo posible, por lo que el relato fomenta y articula formas de desconexión afectiva e identitaria de la propia actividad laboral. La encarnación de esta narrativa maestra sobre el estrés, que hemos denominado como “peso de la necesidad”, conlleva un proceso de asimilación al modelo normativo de la profesión, lo que les resulta más difícil a personas cualificadas procedentes de clases medias que a quienes tendencialmente ocupan posiciones socialmente subalternas.

Los modos en el que se elaboran los relatos personales en referencia a narrativas maestras, que pueden reconstruirse analíticamente, suponen un factor clave en la constitución de la experiencia del estrés, ya que de alguna manera cierra el conjunto de factores que se han señalado. Los relatos se componen a partir de la interacción cotidiana (y más concretamente de procesos “conversacionales”) sociohistóricamente situada, al tiempo que dan soporte a los sentidos que se movilizan en dicha práctica y justifican los diferentes órdenes sociales en las que esta se arti-

cula. De este modo, conecta los procesos de socialización en los centros de trabajo, las estrategias empresariales, los itinerarios sociales (clase, cualificación, género y edad) y los modos en las que los sujetos se entienden y organizan su experiencia. Quizá la propuesta más ambiciosa de esta investigación consiste en enfatizar que el modo en el que nos relatamos asienta y soporta las disposiciones mediante las que percibimos, sentimos e imaginamos la realidad que nos rodea. De ahí que puedan vincularse esas narrativas maestras sobre el estrés con aspectos como las economías del placer o con dinámicas de conexión y desconexión emocional en el trabajo. Una segunda propuesta clave consiste en destacar los efectos performativos del uso del término estrés a través de narrativas con las que nos presentamos ante los demás y ante nosotros mismos. Efectos diferentes que se mueven entre el estrés puesto en práctica como algo obvio o como queja (de un elemento exterior) en las enunciaciones de los teleoperadores, o como tabú o alardeo en las de los consultores.

Si se acepta el potencial socializador del ámbito laboral, uno de los ámbitos que queda por estudiar es el proceso de conformación de estos relatos a través de la interacción conversacional en los centros de trabajo. El encuentro y los diálogos con los compañeros es la viva expresión del proceso de difusión, negociación, tanteo e invalidación de los relatos personales, como un camino de ida y vuelta entre los relatos personales y las narrativas maestras. En este sentido, autores como Roy (1959), Burawoy (1989: cap. 3) o Kunda (1992: cap. 4) han enfatizado la importancia de las relaciones sociales horizontales, además de las verticales, en los procesos de subjetivación que se dan en las organizaciones laborales capitalistas. Además de estas, no se puede obviar la influencia de narrativas muy institucionalizadas en centros de trabajo, ámbitos profesionales y en la sociedad en su conjunto en la manera en la que los trabajadores entretejen el sentido de su experiencia cotidiana.

En esta investigación nos hemos detenido en dos narrativas maestras en función de cómo se presenta el estrés en los relatos de los empleados de consultoría y telemarketing. Esquemas que sirven como punto de partida de una futura elaboración. De entre las diversas líneas que quedan abiertas, me parece de gran interés el estudio de narrativas de heroicidad que en vez de residir en la búsqueda del éxito personal y profesional (como en el caso de los consultores) se erigen sobre la función social del trabajo. Así considero que los efectos que puedan tener ciertas actividades profesionales (salud, cooperación, justicia...) pueden incentivar intensas dinámicas de idealidad del yo e intensificación del trabajo y, por tanto, fomentar experiencias y relatos de estrés prototípicos. Una segunda línea la constituye la importancia que adquiere el “aprendizaje” como marco legitimador del sufrimiento en el trabajo. El “discurso del conocimiento” como



meta incuestionable de la cultura moderna y contemporánea se descubre como una poderosa herramienta de (auto)disciplina y control en la medida que es capaz de compensar auténticos estragos causados por las relaciones laborales. En tercer lugar, me parece importante subrayar el carácter contradictorio de la narrativa del “peso de la necesidad”, que al tiempo que promueve posturas de asimilación al orden normativo (“de algo hay que trabajar”) puede inspirar resistencias contra el estrés<sup>314</sup>. Por ello, para evitar una concepción que menosprecie las dinámicas de ruptura de los órdenes normativos en torno al estrés, dedicamos la última sección a las resistencias.

f) El impulso narrativo es capaz de inspirar diferentes formas de resistencia, lo que se traduce en formas de contraposición de la experiencia de estrés (sección 6. IV). Las personas elaboramos creativamente nuestros relatos por lo que, si bien estos están condicionados por las relaciones de poder que articulan los procesos de subjetivación y los repertorio disponibles, contamos con una agencia que puede servir de base en la contraposición a los órdenes normativos en los que actuamos. En el caso de las narrativas de los teleoperadores se aprecia cómo los sentidos que movilizan en torno al estrés, como una carga que deben minimizar, fomentan prácticas de desafección y des-intensificación en las que los empleados, por un lado, crean una distancia con respecto a las prácticas que realizan, los interlocutores con los que hablan o con la gerencia y, por otro, cuestionan y rebajan el esfuerzo que esta última les demanda. “Quitarle peso” implica rebajar la preocupación y la carga de trabajo lo que puede entrar en colisión con los relatos e intereses gerenciales. Para ello, los trabajadores ponen en práctica multitud de trucos que comparten y en los que se hacen competentes, como por ejemplo, el uso del *mute*, el alargamiento de los descansos, los engaños a los sistemas informáticos o el uso de voces autorizadas (como las médicas) para aliviar su estancia en la empresa (logrando sillas ergonómicas, justificando bajas). Trucos que en ocasiones al mismo tiempo que entorpecen las metas de la empresa, contradictoriamente fomentan la pacificación de las relaciones laborales.

La narrativa de heroicidad a la que remiten los relatos de los consultores, en contraposición, encuentra muy disminuida la capacidad para confrontar el estrés. La alineación identitaria y la normalización del alto esfuerzo que promueve las formas de socialización “centrípetas” en los centros de trabajo, vinculadas a una concepción del estrés como mérito personal, entorpece los intentos por reducir las cargas de trabajo y establecer una mayor distancia afectiva. Incluso los

---

<sup>314</sup> En este sentido, sería interesante indagar sobre los sueños y aspiraciones de las clases populares como mecanismos de sublimación de la propia imagen de los trabajadores, puntos de fuga para la imaginación, pero también como apaciguamiento de posibles energías transformadoras.

casos en los que los consultores desconectan del trabajo o se “desidentifican” de sus empresas pueden ser interpretados como dinámicas mediante las cuales perpetúan el orden normativo, ya que suelen pasar por una afirmación de la autosuficiencia del individuo y su capacidad de trabajo. Cuando los trabajadores oponen una resistencia firme en oposición a los intereses de las empresas, estos son expulsados o la narrativa en juego se vuelve insostenible. Ello suele ir acompañado de la afirmación de un límite a la capacidad del trabajo, que suele experimentarse intensa y corporalmente e ir acompañado de una resignificación narrativa mediada por personas externas a la profesión o a entidades autorizadas como, por ejemplo, la asistencia clínica.

Este primer acercamiento a las formas de resistencia en relación con la experiencia del estrés y las narrativas que encarnan los trabajadores supone la apertura de nuevos interrogantes. En primer lugar, un acercamiento a los contextos locales de acción podría ofrecernos en mayor detalle las estrategias concretas mediante las cuales los empleados oponen resistencias a los requerimientos laborales. Esto es especialmente interesante en el caso de los consultores, en cuyos relatos hay una remarcable ausencia de antagonismo con respecto a las empresas en las que trabajan ¿Son estos tan obedientes? En este sentido, convendría estudiar casos particulares de trabajadores que se hayan opuesto manifiestamente a empresas de alta consultoría. Otro aspecto que queda desdibujado en el análisis son los intentos de numerosos teleoperadores por dignificar su actividad en un gesto de “re-afección” profesional, como un modo de resistencia a la falta de reconocimiento. Si bien esto no supone una desintensificación del trabajo, si resulta un medio de confrontar el “estrés dramático” al que están expuestos en los call center. Finalmente, el estudio de las resistencias nos ha llevado a valorar la importancia, por una parte, de la corporalidad en la resignificación de los relatos gerenciales sobre el estrés; y por otra, de ámbitos institucionales autorizados (como el sanitario o el de prevención de riesgos laborales) para aportar relatos alternativos desde los que sostener prácticas de afrontamiento. Este último aspecto se descubre como una línea prolífica y poco explorada de investigación.

## **5. Las condiciones sociohistóricas del estrés**

Interpretar sociológicamente el estrés implica situarlo sociohistóricamente, vinculando los modos en el que las personas lo experimentan con procesos de transformación social de amplio recorrido. Con esta intención Newton (1995) remite a la tesis de Elias (1989) para interpretar el estrés, dentro de la tendencia civilizatoria o modernizadora, como un repliegue de los individuos en su propia contención y control emocional derivado de su inserción en un contexto

social de mayor interdependencia en el que se refinan las formas de presentación “en sociedad”. Tendencia que corre pareja de procesos heterogéneos de estructuración y diferenciación social. Desde esta perspectiva, y parafraseando a Elias, las vivencias de estrés son manifestaciones del traslado del “campo de batalla” al interior de las personas (*ibíd.*: 547). Efectivamente, la representación hegemónica del estrés como un elemento que hay que “gestionar” individualmente remite a una subjetividad psicologizada y vuelta sobre sí misma. Más concretamente, la gestión del estrés aparece con frecuencia como una capacidad que se le exige a los trabajadores para desarrollar su profesión convenientemente, dentro de una lógica que hace a los individuos responsables de su estado anímico y su salud (apartado 2. 2. b). La asimilación de este esquema en el “sentido común” popular, se ha hecho patente en el trabajo de campo con la mención constante a habilidades y actitudes como “saber relativizar”, “desconectar”, “tomarse las cosas bien” o “ser positivo”; técnicas consideradas imprescindibles para afrontar el trabajo día a día. Ahora bien, es importante notar que ahí donde Elias concibe el proceso de civilización como una estructuración de la subjetividad en términos de racionalización de la conducta y (auto)represión de su componente emocional, esta investigación sugiere entender esta como una creciente “modulación” y tecnificación del yo<sup>315</sup>: una sofisticación de los modos en los que las personas se entienden y operan sobre sí mismas, en un sentido tanto negativo (represión) como positivo (liberación). El trabajo de Wouters (1986), heredero del programa de investigaciones de Elias, se centra precisamente en las lógicas de “formalización” e “informalización” de la subjetividad en la reciente historia de occidente, por las que los sujetos se ven simultáneamente compelidos a “contenerse” como a “desaforarse”. Sus conclusiones servirían como un firme punto de amarre para una indagación histórica del estrés, como botón de muestra de las ambivalentes transformaciones de las disposiciones emocionales a lo largo del siglo XX y comienzos del XXI<sup>316</sup>.

Tal indagación histórica, en consonancia con los resultados de esta investigación, debe tener en cuenta dos ámbitos de la realidad social que, si bien fueron considerados por Elias este no les

---

<sup>315</sup> Debemos entender esta “tecnificación del yo” en un sentido amplio, desde las prácticas tipificadas mediante las que los sujetos se alteran hasta los relatos personales a través de los cuales se entienden a sí mismos.

<sup>316</sup> Otro punto de amarre para este trabajo histórico lo constituiría el trabajo de Foucault y sus múltiples bifurcaciones (p. ej.: Rose, 1999 y 2003; Butler, 2002; Donzelot, 1991). Concretamente, sería pertinente entablar un diálogo entre una posible historia del “estrés” (o de la “vida nerviosa”) con la historia de la sexualidad.

También, se debe aludir a diversos estudios que han focalizado sobre la historia de enfermedades, sensaciones y emociones (Zaragoza, 2012), de los que son buenos ejemplo el estudio sobre la depresión (Ehrenberg, 2000) o el dolor (Rey, 1998; Moscoso, 2011).

confirió excesiva centralidad en su análisis. Por una parte, el modo en el que se configuran los modos de producción y las relaciones laborales y, por otra, la articulación de componendas identitarias de género. Como se ha tratado de mostrar a lo largo de esta memoria, las teorías de cuño marxista y feminista proveen herramientas conceptuales de gran alcance para esta tarea, enfatizando el carácter histórico (y no sustancialista) de la realidad social, que desde tales perspectivas deja de ser una cuestión que descifrar o describir científicamente para ser constituida a través de un juego de fuerzas en las que la ciencia posee un potencial transformador.

Una de las principales contribuciones de esta investigación apunta precisamente a la definición de las *condiciones sociohistóricas de las experiencias de estrés*, que hemos estudiado a partir de los dos fenómenos señalados: la intensificación del trabajo y las dinámicas de reconocimiento social. Estos dos fenómenos cobran realidad en un conjunto de circunstancias sociales e históricas de las que cabe destacar tres: (a) la abstracción del trabajo, (b) la existencia de dispositivos disciplinarios y de control y (c) la alta diferenciación, e individualización social ligada a patrones de ordenamiento y jerarquía, tal y como se desarrolló en los apartados 5. I. 1 y 6. I. 2. Los modos en los que se experimenta el estrés solo pueden ser entendidos en relación con tales condiciones históricas<sup>317</sup>. Ahora bien, destacar estas tres dimensiones deriva de su íntima vinculación con la experiencia de estrés en relación con el trabajo, pero ello no quiere decir que tales circunstancias operen de manera aislada en las experiencias de estrés que se dan en el contexto laboral. Al contrario, y esta es una idea que conviene subrayar, el modo en el que se configura el trabajo en la sociedad moderna y capitalista es una clave fundamental de la aparición y el desarrollo de la noción de estrés (Newton, 1995: cap. 2). A continuación, nos detendremos en las tres condiciones históricas comentadas:

a) En primer lugar nos hemos referido al *carácter abstracto del trabajo*, derivado de su mercantilización dentro del sistema de producción capitalista, como condición del modo en el que se articulan las experiencias del estrés. Este modo específico de producción debe vincularse a un proceso de racionalización del tiempo social. La consideración del tiempo social como algo abstracto, cuantificable y que opera como un recurso escaso es una de las condiciones de la aceleración de las formas de vida en la modernidad (Rosa, 2011) y puede considerarse asimis-

---

<sup>317</sup> Podríamos señalar otras condiciones sociohistóricas generales del estrés, como por ejemplo los procesos de urbanización, o algunas más específicas tales como la institucionalización de sistemas de dominación (dictaduras, segregación racial y étnica...) o de violencia (en el caso de conflictos armados).

mo como base de modos específicos de experimentar la vida nerviosa<sup>318</sup>. Una pregunta pertinente al respecto sería si las economías del placer que hemos asociado con los ritmos y la organización del trabajo (bien discrecional y autoexpresiva bien rutinizada) se organizan de otro modo en las sociedades tradicionales, en las que la concepción del tiempo corresponda a lo cíclico en contraposición a la temporalidad lineal y progresiva, prototípicamente moderna (Young, 1988). Por otra parte, un estudio de la experiencia de estrés en profesiones o actividades no laborales donde la organización no responda a los procesos despersonalizadores de las grandes empresas (p. ej., el trabajo doméstico, los pequeños negocios familiares o el activismo político o el voluntariado), aportaría claves sobre el modo en el que la abstracción del trabajo se manifiesta a través de diferentes formas organizativas y cómo permea el conjunto de las relaciones sociales, a través de la concepción del tiempo o la existencia de hábitos o disposiciones sociales encarnados en ámbitos extralaborales (escuela, familia, ocio...).

Una segunda faceta del carácter abstracto del trabajo se vincula con formas de despersonalización de las organizaciones empresariales, lo que se deriva en dinámicas específicas de reconocimiento, como veremos más adelante.

b) Una segunda condición general de los modos en los que se experimenta el estrés consiste en la *existencia de mecanismos disciplinarios y de control*. Desde una perspectiva foucaultiana estos mecanismos remitirían a las racionalidades hegemónicas que organizan las relaciones de poder en un contexto histórico dado. Así, el orden moderno (vinculado a la formación de las instituciones estatales y al desarrollo del sistema capitalista) extiende una red de dispositivos de soberanía, disciplinarios y “gubernamentales” que responden a racionalidades diferentes y adquieren relieve respectivamente según el ámbito de aplicación. En el mundo laboral, dicha red construye y da continuidad al orden productivo asegurando las condiciones de acumulación de capital y reproduciendo la configuración asimétrica que caracteriza las relaciones de producción, en las que quienes venden su fuerza de trabajo están sistémicamente subordinados a quienes la compran (Gaudemar, 1991). Así, elementos como sistemas de normas y objetivos, cadenas de mando o mecanismos de vigilancia y de evaluación, se articulan con una racionalidad gubernamental en la que los individuos están compelidos a actuar discrecionalmente en su propio control y disciplina, tal y como se ha analizado detalladamente en la sección 5. II.

---

<sup>318</sup> En este punto resultaría de gran interés un estudio comparativo de la experiencia de la vida nerviosa entre sociedades más o menos industrializadas, lo que permitiría prestar atención a los sentidos que moviliza la introducción del término estrés para las segundas. Para ello encuentro de gran fecundidad el trabajo histórico de Le Goff (1983), las etnografías de Low (1981, 1994) o las consideraciones de Elias sobre el tiempo (1989).

Considerando lo anterior, se puede afirmar que *las experiencias de estrés se constituyen en una serie de relaciones asimétricas y a través de los intentos tangibles por afianzarlas*. De hecho, las prácticas y representaciones en torno al estrés conforman un caso paradigmático de articulación de diferentes mecanismos de poder. Así, los relatos sobre vivencias de estrés en el trabajo remiten recursivamente a la “presión” que las organizaciones empresariales ejercen sobre ellos con fines disciplinarios, lo que se manifiesta en situaciones concretas de su vida cotidiana: exigencias crecientes, ambivalencias sobre los requerimientos o un trato despersonalizado de los superiores o clientes, por ejemplo<sup>319</sup>. Pero tales relatos también convocan la relación de los trabajadores consigo mismos. El que siente estrés es aquel que “no sabe organizarse” o “quitarle peso a las cosas”, el que no *gobierna* adecuadamente sus emociones.

Pero eso no es todo. Si los mecanismos de poder dan forma a las experiencias de estrés, esta investigación también concluye que las representaciones, narrativas y prácticas en torno a este colaboran en el sostenimiento de dichos mecanismos. De esta manera, la concepción psicologizada e individualizadora del estrés que discurre en sus narrativas maestras legitima y reproduce las relaciones de poder que estructuran los contextos prácticos y las formas de vida que los sujetos habitan. Muestra palmaria de ello supone la hiperresponsabilización de los trabajadores de los malestares que sufren derivados de la sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento, así como la paralela invisibilización de los determinantes sociales y organizativos de tales malestares<sup>320</sup>. Pero ello no debe llevarnos a una postura determinista. Esas mismas representaciones, narrativas y prácticas no son totalizantes ni homogéneas, sino que están abiertas a controversia, contradicciones y puntos de fuga. De hecho, las propias narrativas maestras pueden alentar formas de resistencia y rupturas con los órdenes prácticos, como se ha explorado en la sección 6. IV.

---

<sup>319</sup> Si en el contexto del trabajo la experiencia del estrés remite fundamentalmente al modo en el que articulan las relaciones de poder (el conflicto entre empleados y empleadores, que hemos asociado a la antológica tensión entre capital y trabajo), en otros ámbitos sociales estos relatos enfatizarán otras “configuraciones políticas”. Por ejemplo, en la familia se pondrán de relieve las formas de autoridad paternas o maternas, así como en las relaciones de pareja se evidenciarán dinámicas vinculadas con las relaciones de género.

<sup>320</sup> En un paso más allá, se puede referir los modos de organización de la experiencia del estrés, y en general las estructuras de sentir del capitalismo contemporáneo (con elementos como las normas sentimentales o las dinámicas de formalización emocional y autorregulación), como una dimensión poco explorada de los “modos de regulación laboral”. Estas estructuras, conviene insistir, no son simples formaciones discursivas o sistemas de representaciones, sino que constituyen hábitos, disposiciones estructurados y encarnadas de acción, sentimiento e imaginación.

c) Señalar las condiciones sociohistóricas del estrés nos lleva a plantear, en un tercer lugar, el modo en el que *el reconocimiento* se articula en la sociedad moderna. Las dinámicas de creciente *diferenciación funcional, interdependencia, racionalización e individualización*, tal y como las describieron sociólogos clásicos como Weber, Durkheim, Simmel o Elias, trajeron consigo una diversificación de los órdenes normativos, lo que obligó a los individuos a una mayor versatilidad y autorregulación de sus prácticas en su adscripción a estos. La diferenciación social a su vez acrecentó la competencia y la presión sobre los sujetos para acceder a bienes materiales y simbólicos a través de su participación en entornos públicos (Elias, 1989); presión que se manifiesta como una exigencia por modular los afectos ante la mirada de los demás, de lo que cada vez es más dependiente la propia existencia social del individuo. Y como hemos visto, el estrés debe ser interpretado como la formalización de estos códigos de control emocional (Newton, 1995).

El proceso de modernización debe ponerse en relación con la institucionalización del estatus jurídico del individuo y el ideal meritocrático como ejes clave de la sociedad capitalista burguesa (Fraser y Honneth, 2006). En contraposición con el honor como principio de jerarquización (según el cual el valor individual viene dado de nacimiento), en la sociedad meritocrática el individuo es responsable de su posición social. Este debe demostrar su valor en ámbitos como el trabajo o las relaciones en público, y su éxito deriva del desempeño como “ciudadano productivo”. El trabajo, de este modo, se configura como una fuente primordial de reconocimiento y valor personal, y un catalizador de la presión que el individuo recibe por ocupar “un lugar” en la sociedad (Collinson, 2003). No en vano el ámbito laboral articula y es articulado por patrones de ordenamiento y jerarquización social y, particularmente, por las dinámicas de clase y género. Así, entender los modos concretos en los que se dan las relaciones de reconocimiento en el contexto laboral, y las tensiones que de ellas surgen, exige tener en cuenta la composición de modelos identitarios dentro de un juego de fuerzas. Otro aspecto a considerar se vincula con el proceso de abstracción del trabajo: las personas y sus actividades son valoradas a través del lenguaje homogéneo y deslucido del tiempo contable, del dinero. Históricamente este fenómeno se enmarca igualmente en la racionalización que ha supuesto la modernización de las sociedades occidentales, asociado a la formación del Estado, el desarrollo del capitalismo y la relación salarial. Dicha racionalización implica que la especificidad de los sujetos es susceptible de ser estandarizada y abstraída en el sistema de derecho, las reglas de una organización burocrática o el intercambio mercantil. La meritocracia supondría el principio racional de legitimación de este sistema.

Weber, cuya obra toma la racionalización como uno de los ejes vertebradores, pone en relieve un ámbito de reflexión interesante para lo que aquí nos ocupa: la vinculación entre la religión y la mentalidad que subyace al ordenamiento económico dentro de una lógica progresiva de desencantamiento del mundo (Weber, 2001). De este modo, el sentido que se le confiere al trabajo debe entenderse al mismo tiempo como el fruto de la secularización moderna y como el influjo de una constelación de valores religiosos que han sido transferidos. En esta línea, aun con el riesgo de caer en una perspectiva extremadamente simplificadora, pueden emparejarse las dos narrativas maestras que se han planteado (el estrés como carga insalvable o como hazaña heroica) con dos interpretaciones antropológicas del trabajo en el credo judeocristiano: bien como “castigo”, en el catolicismo, bien como liberación en la lectura protestante. Desde un punto de vista diferente, resulta también esclarecedora la identificación del trabajo y el capitalismo, en su totalidad, con un nuevo culto, dada su potencia matricial para dotar de sentido al conjunto de órdenes de la vida. En esa dirección, apunta Benjamin en su texto póstumo *El capitalismo como religión*:

El capitalismo es, presumiblemente, el primer caso de un culto que no expía la culpa, sino que la engendra. Aquí, este sistema religioso se arroja a un movimiento monstruoso. Una monstruosa conciencia de culpa que no sabe cómo expiarse apela al culto no para expiarla, sino para hacerla universal, inculcarle la conciencia, y finalmente sobre todo incluir al Dios mismo en esa culpa para finalmente interesarlo a él mismo en la expiación [...]. La trascendencia de Dios ha caído. Pero no está muerto, está incluido en el destino humano. (Benjamin, 1985).

Como puede extraerse del capítulo 6, las formas de reconocimiento que produce la organización capitalista del trabajo son profundamente paradójicas. Por una parte despersonaliza las relaciones sociales que instaura, homogeneizando su valor y cifrándolas utilitariamente; por otra, confiere al individuo el estatus cuasi-divino como productor de todo valor. En tanto que “héroe ensimismado”, este es capaz (y responsable) de todo: su voluntad determina su destino, lo que le hace volar a lo más alto pero que también le pesa como un lastre terrible. Ahí es donde podemos identificar el estrés como parte de la religión capitalista y de su movimiento inculpatorio. En tanto que “causa última” el individuo está expuesto a las tensiones de no alcanzar las expectativas sobre sí mismo, que reciben una inflación constante por parte de estrategias especulativas de numerosas instituciones sociales (como las empresas). De hecho, la mayor parte de las veces este no dispone de los recursos necesarios para ello. Por tanto, rendido ante el espejismo de su idealización, el yo narcisista se encuentra siempre al borde de su propio naufragio.



## 6. Coda

Hay que imaginarse a Sísifo feliz (Camus, 1981).

En la conclusión de su libro sobre el absurdo, Camus nos propone la imagen del mito homérico de Sísifo: el mortal condenado a empujar eternamente una piedra por haber burlado a los dioses. En el ensayo se nos invita a ver a Sísifo como un amante de la vida. En un alarde de ingenio este logró incluso escabullirse de la muerte a la que le sentenciaron los dioses por sus insolencias para pasar unos años viviendo frente al mar. Ese último gesto de rebeldía fue el que desencadenó que estos ataran su destino a una gran piedra pesada como castigo ejemplar. Debía ascenderla a lo alto de una colina para verla caer y así regresar al punto de partida donde encaramarse a ella una vez tras otra.

Sísifo es el héroe absurdo. En su suplicio “todo su ser se dedica a no rematar nada”. Está volcado a un trabajo que nunca acabará y por el que no obtendrá ninguna recompensa. Ahora bien, si su historia es trágica es precisamente porque es consciente de su situación. Si su mente quedara adormecida en la fatigosa coreografía que se le ha destinado o si pudiera experimentarla como algo ajeno escaparía de su tormento. Pero Sísifo, según Camus, se ve abocado a su destino, lo reconoce como propio. En el momento en el que deposita sus manos sobre la enorme mole de piedra y toma aire para comenzar el ascenso, o el breve intervalo de tiempo en el que mira cómo esta desciende ladera abajo, se le presentan con frecuencia los episodios que le han traído hasta ahí, numerosas imágenes de su vida. Burlar a los dioses y escabullirse de sus designios tiene consecuencias y Sísifo las constata en cada nuevo empujón. Pero en la medida que es consciente de su trágico destino este le pertenece. Por ello, es un héroe absurdo, porque la conciencia de su propia vida se vuelve en torno así como algo contradictorio y que no termina nunca de ser explicado. Así, hacerse cargo de su pasado implica hacerse cargo también de su presente como ese peso infinito que absurdamente debe levantar sin tregua. “Lo absurdo”, dice Camus, “es la razón lúcida que comprueba sus límites”.

En un intento por radicalizar su propuesta, Camus nos invita a hacer el esfuerzo de imaginar al castigado Sísifo feliz. Dos sísifos felices encontramos en el texto. El que, mientras desciende, recuerda sonriente los mares brillantes que vio en libertad, y el que, cara a cara con su roca pesada, ha construido en su castigo un mundo que le es propio. La posibilidad de concebir en el desdichado un momento de satisfacción no debe ser entendida como un motivo de esperanza. Ni mucho menos. La felicidad de Sísifo se sostiene sobre la creencia de que puede responsabili-

zarse de su destino, y su destino humano, en tanto que contradictorio y expuesto a límites, es absurdo.

Del mismo modo, los teleoperadores y los consultores que hemos estudiado, inmersos en la experiencia del estrés, entendido bien como una carga pesada bien como una hazaña heroica, deben ser también imaginados como seres felices en relación con su trabajo. Unos escapando de él y encontrando sus propios mares de liberación, otros habitando su profesión como algo que les pertenece y a través de lo que se afirman. Y todos ellos, sin embargo, sufriendo en mayor o menor medida. De tal manera, podemos extraer una última conclusión relevante de esta investigación: la experiencia del estrés nos muestra que el trabajo, al menos tal y como se organiza en nuestra sociedad, es un formidable absurdo.



## ***Anexos***

### ***Anexo 1: Relación de entrevistados***

1. Consultores
2. Teleoperadores

### ***Anexo 2: Índice temático de entrevistas***

### ***Anexo 3: Compilación de imágenes***

1. Identidad corporativa consultoría
2. Identidad corporativa telemarketing

Índice de imágenes

### ***Anexo 4: Índice de tablas, gráficos e imágenes***

# ANEXO 1. RELACIÓN DE ENTREVISTADOS: CONSULTORES

ENTREVISTADOS		SEXO	EDAD	ORIGEN SOC.	PROFESIÓN Y ESTUDIOS PADRE/ MADRE	ESTUDIOS	FUNCIÓN	AÑOS EN PROFESIÓN	CAMPAÑA	NOTAS
C1	Chris	H	27	alto	Consultor/psicóloga (superiores/superiores)	Biología	Consultoría	2	Banca: Santander	Inglés (vino a trabajar a España)
C2	Nieves	M	30	medio	Enfermeros (superiores/superiores)	Derecho y ADE	Gerente	6	Transacciones financieras	
C3	Jorge	H	27	medio	Funcionario/ama de casa (superiores/medios)	Ingeniera caminos	Consultoría	1/2	Telecomunicaciones	
C4	Luis	H	27	medio	Médico/ama de casa (superiores/medios)	ADE y Derecho	Auditoría y consultoría	2	Telefónica	
C5	Lara	M	29	medio	Profesores de universidad (superiores/superiores)	Derecho y Economía	Auditoría	4	Varias	Dejó el trabajo recientemente para hacer la tesis y bailar
C6	Dora	M	28	medio	Ingeniero/médica (superiores/superiores)	Economía	Seguros	3	Seguros	Polaca (estudió en España). Su pequeña consultora fue adquirida por una gran consultora. Ross (C8) interviene en la entrevista
C7	Marga	H	29	bajo	Taxista/ama de casa (básicos/básicos)	Informática	Tecnología	3	Banca	Dejó el trabajo por problemas relacionados con ansiedad. Trabaja en consultora tecnológica, no en <i>Big Four</i>
C8	Ross	M	30	medio	Profesor instituto/médica (superiores/superiores)	Economía	Seguros	2	Banca	Francesa (estudió en España). Su pequeña consultora fue adquirida por una gran consultora. Ha dejado el trabajo por problemas de salud
C9	Mªdel Mar	M	27	medio	Trabaja en Repsol/ama de casa (superiores/básicos)	Informática	Gerente	5	Banca y experta en SAP	Trabaja también como profesora de SAP
CCM1	Lucas	H	30	alto	Propietarios de gran empresa (superiores/medios)	ADE y máster MBA	Manager	5	Banca	Trabaja para una consultora mediana
CCM2	Marta	M	27	medio	Militar /empleada de grandes almacenes (superiores/medios)	Psicología	RRHH	2	Clientes internos	Trabaja en departamento de Recursos humanos (selección de personal)
CCM3	Rafael	H	41	-	-	Derecho	Consultor	14	RRHH	Alto gerente. Ha trabajado en diferentes empresas de alta consultoría
CCM4	Alberto	H	32	medio	Funcionario/ama de casa (superiores/básicos)	Derecho y economía	Fusiones y adquisiciones	6	Banca	Años de experiencia. Ahora trabaja para el BBVA
CSC1-UGT		H		-						

# ANEXO 1. RELACIÓN DE ENTREVISTADOS: TELEOPERADORES.

ENTREVISTADOS		SEXO	EDAD	ORIGEN SOC.	PROFESIÓN Y ESTUDIOS PADRE/ MADRE	ESTUDIOS	FUNCIÓN	AÑOS EN PROFESIÓN	CAMPAÑA	NOTAS
T1	Enrique	H	30	medio	Empleado administración/funcionaria justicia (secundario/básicos)	Filología	Asistencia	1 y 1/2	Seguros	Ha trabajado en el extranjero en temporadas
T2	Pablo	M	29	medio	Pequeño comercio (básicos/básicos)	Com. audiovisual	Tramitación	5	Banca	Artista y formado.
T3	Nerea	M	27	medio	Funcionario administración/maestra (superiores/superiores)	Psicología	Asistencia	1 y 1/2	Seguros	Compatibiliza trabajo y voluntariado
T4	Ramiro	H	30	medio	Abogado/responsable recursos humanos (superiores/superiores)	FP sonido	Asistencia	5	Seguros	Nació en Perú, pero lleva 8 años en España
T5	Luz	M	32	medio	Enfermera (superiores)	FP fotografía	Asistencia	2	Seguros	
T6	Yolanda	M	19	bajo	Limpieza/ desempleado (básicos/básicos)	ESO	Tramitación y venta	3	Móviles	
T7	Alex	H	20	bajo	Desempleada (básicos)	ESO	Tramitación y venta	5	Móviles	Nació en Rusia, lleva 11 años en España
T8	Lourdes	M	37	bajo	Desempleada (básicos)	ESO	Varios	16	Internet	
T9	Laura	M	38	bajo	Mecánico/costurera (medios/básicos)	ESO	Asistencia	10	Internet	
T10	Eva	M	32	medio	Militar/ama de casa (superiores/ básicos)	Medioambientales	Venta	1/2	Banca	Ha trabajado de consultora anteriormente
T11	Ana	M	35	bajo	Comisario policía /auxiliar administrativo (básicos/medios)	FP diseño gráfico	Asistencia	10	Mutua	Ha pedido bajas por ansiedad y depresión
TCM1	Armando	H	35	bajo	Trabajador de banca/ama de casa y costurera (medios/básicos)	FP diseño interior	Coordinador	11	Diversas	Acaban de despedirlo
TCM2	David	H	32	bajo	Celador/empleada de banca (medios/medios)	Historia	Coordinador	8	Serv. técnico	
TCM3	Luis Miguel	H	40	medio	Empresariales/ama de casa (superiores/medios)	Humanidades	Coordinador	10	Diversas	Demandó a su empresa por acoso laboral
TCM4	José	H	35	bajo	Empleado de fábrica/empleada de banca (básicos/medios)	BUP	Coordinador	7	Mutua	Trabaja para la empresa cliente, ha sido coordinador
TCM5	Sara	M	35	bajo	Taxi/negocio familiar (medios/básicos)	BUP	Supervisora	12	Mutua	Trabaja para la empresa cliente
TCM6	Andrés	H	39	bajo	Conductor/ama de casa (básicos/básicos)	Relaciones lab.	Gerente	14	Venta	Gerente. Trabaja en Andalucía
CST1-UGT		M	-							
CST2- CGT		H	-							

## ANEXO 2: ÍNDICE TEMÁTICO DE ENTREVISTAS<sup>321</sup>

### Inserción al trabajo

- ¿Cómo ha sido tu experiencia profesional durante los primeros años de trabajo?
- ¿Dónde empezaste a trabajar y por qué?
- ¿Cómo llegaste al telemarketing/consultoría?
- ¿Qué has estudiado?

### Condiciones laborales

- ¿Qué haces exactamente? ¿Cómo es un día normal?
- ¿Cómo es la organización?
- ¿Cómo han sido/son las condiciones laborales (contrato, salario, horario, turnos)?
- ¿Cómo han sido/son las condiciones materiales (espacio, puesto de trabajo, tecnologías, ambiente)?
- ¿Cómo es el ambiente social?
- ¿Qué tal la relación con los compañeros/jefes/clientes?
- ¿Cómo describirías al teleoperador/consultor típico?

### Para los cargos intermedios [o empleados que llevan más tiempo]

- ¿Cómo es la historia de tu empresa?
- ¿Qué sabes del sector del telemarketing/consultoría?
- ¿Cómo ha ido evolucionando la empresa/el sector?

### Evaluación

- ¿Qué valoración/cómo ves que ha ido este tiempo en el trabajo de call center/consultoría? ¿Ha sido siempre así?
- ¿Qué cosas te gustan más?
- ¿Qué cosas te gustan menos?
- ¿Cómo ves el futuro?

### Estrés [mostrar interés sobre este tema]

---

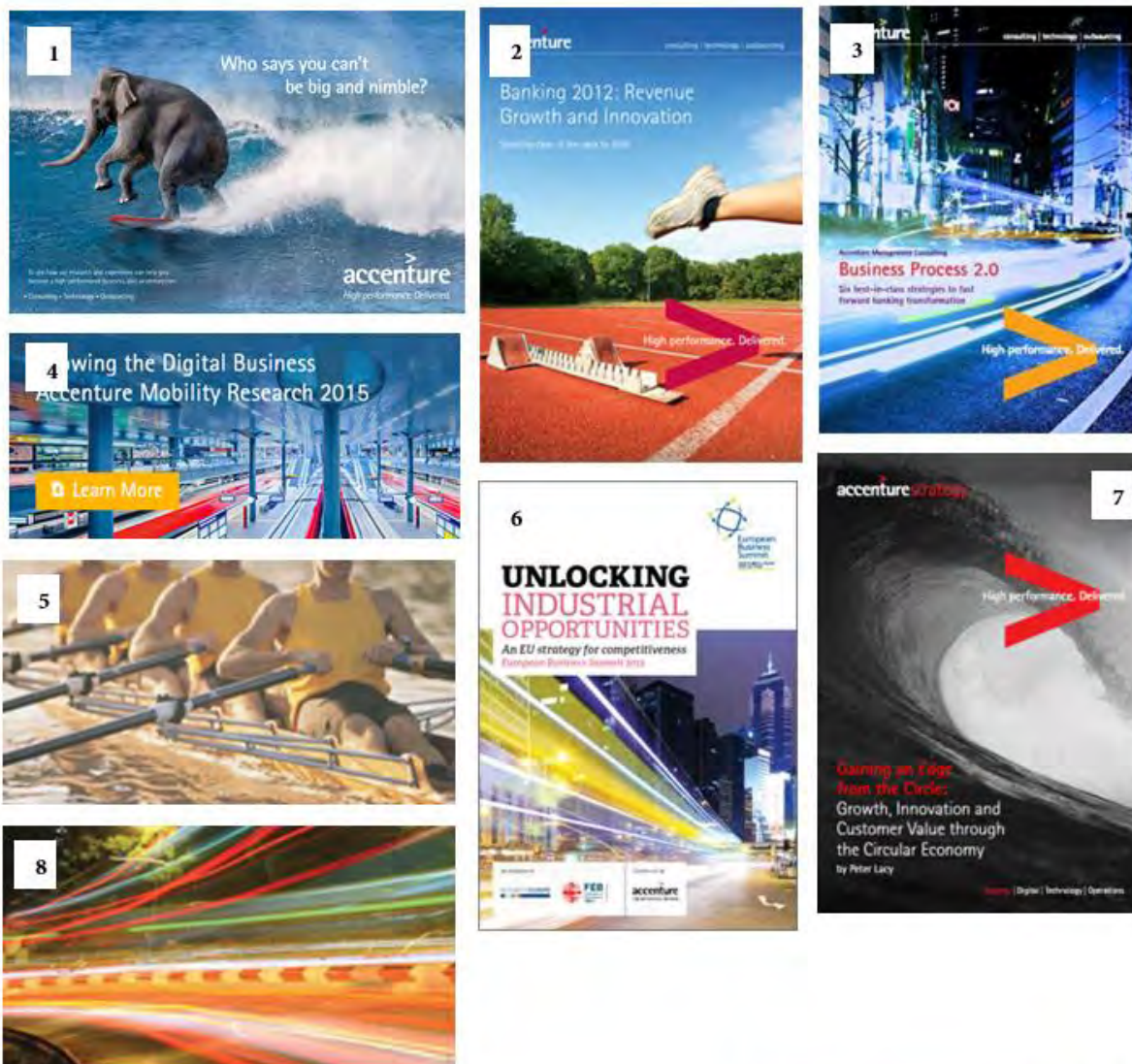
<sup>321</sup> He apuntado los temas centrales de las entrevistas semiestructuradas a los empleados, seleccionando preguntas específicas que usé para incitarlos.

- ¿Tú dirías que el trabajo estresante es estresante? ¿Por qué?
- ¿Qué cosas crees que estresa más de tu trabajo? (establecer relaciones con lo dicho anteriormente)
- ¿Cuál es para ti una situación típica de estrés?
- Al resto de gente ¿qué es lo que suele parecerle lo más estresante? ¿Hay gente que lo lleva muy bien o muy mal?
- ¿Cómo llevas el estrés?
- ¿Te afecta esto en tu vida? [Preguntar sobre vida personal: intereses, ámbito doméstico y familiar...]
- ¿Qué haces para llevar/gestionar el estrés?
- Con respecto a otras cosas fuera del trabajo que te estresan...
- ¿Cómo describirías el estrés/ qué es para ti el estrés?



## ANEXO 3: COMPILACIÓN DE IMÁGENES

### VELOCIDAD



### VOLATILIDAD



## ESTRUCTURAS ETÉREAS



## FIGURAS DIFUMINADAS





## ANEXO 6. COMPILACIÓN IMÁGENES: TELEOPERADORES.

### MODELOS POSANDO



## SEXUALIZACIÓN DE LA FIGURA FEMENINA



## Índice de imágenes (consultadas el 1/10/2015)

1. “Who says you can’t be big and nimble?”. Banner de página de Accenture
2. Bankin 2012. Revenue Growth Innovation Small. Portada informe de Accenture
3. Business Process 2.0. Portada informe de Accenture
4. Growing Digital Business. Banner de página de Accenture
5. Private equity capital confidence. Banner de página de Ernst and Young
6. EBS Unlocking industrial. Portada informe de Ernst and Young
7. Geining Edge From Circle smaller. Portada informe de Accenture
8. The Quest for telematics 4.0. Banner de página de Ernst and Young
9. Multiple European private equity watch. Banner de página de Ernst and Young
10. Qué te ofrece Deloitte. Banner de página de Deloitte
11. How well is your business integrated small. Portada informe de Accenture
12. Riesgos de inversion financiacion. Banner de página de KPMG
13. Corporate intelligence. Portada informe de PwC
14. Security health check. Portada informe de PwC
15. Accounting advisory services. Banner de página de PwC
16. Emerging markets center. Banner de página de Ernst and Young
17. Internacionalizacion cómo puede ayudarle. Banner de página de KPMG
18. Freude y corrupcion la opcion más fácil para mantener. Banner de página de Ernst and Young
19. Compartimos nuestra diversión y compromiso entre nuestros empleados en todo el mundo. Banner de página de Teleperformance
20. Consulting. Banner de página de Unisono
21. Great place to work. Banner de página de Atento
22. Quienes somos. Banner de página de Atento
23. Customer service. Banner de página de Teleperformance
24. Inspirar, impactar y cautivar. Banner de página de Atento
25. Las mejores experiencias se compratan. Banner de página de Sitel
26. Asistencia virtual. Banner de página de Digitex
27. Ofertas de trabajo para sitel. Banner de página de Sitel
28. Orgullosos de ser la voz de su empresa. Banner de página de Unitono
29. Best global brands. Banner de página de Teleperformance
30. La gente avanza. Banner de página de Unitono

## **ANEXO 4: ÍNDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS**

### **Tablas**

Tabla 1. Mapa temático de la estructura de la tesis.....	51
Tabla 2. Relación de las derivas etnográficas.....	69
Tabla 3. Mapa semántico en torno al término “estrés” .....	75
Tabla 4. Sentidos de estrés según connotaciones positiva y negativa.....	112
Tabla 5. Composición por edad y género de la mano de obra en telemarketing.....	172
Tabla 6. Características de la mano de obra contratada en telemarketing .....	173
Tabla 7. Contratos realizados en empresas de alta consultoría.....	190
Tabla 8. Distribución de empleados según rango en Accenture.....	192
Tabla 9. Distribución de empleados según rango en PwC.....	192

### **Ilustraciones**

Ilustración 1. Fotografía de centralita telefónica.....	164
Ilustración 2. Planta de un call center.....	178
Ilustración 3. Haz de luces (portada de un informe de Accenture).....	228
Ilustración 4. Flujo de personas sobre pasarela (Banner de página de Deloitte) .....	229
Ilustración 5. Una “pradera” (despacho conjunto en Deloitte) .....	230
Ilustración 6. Arquitecturas diáfanas externas (de un informe de PWC) .....	237
Ilustración 7. Modelos de teleoperadores (Banner de la página web de Atento).....	244
Ilustración 8. Sexualización de las teleoperadoras (Banner de web de una empresa de telemarketing).....	245
Ilustración 9. Sala de llamadas en una plataforma de un call center .....	246
Ilustración 10. Alteridad y objetivación (imagen de la página web de una empresa de telemarketing).....	255
Ilustración 11. Organización jerárquica del espacio en un call center .....	264
Ilustración 12. Banner de la página web de tecnologías de evaluación en call center.....	280
Ilustración 13. Imágenes ofrecidas por Google al buscar “éxito” .....	402

Ilustración 14. Vista desde Torre Picasso.....	456
Ilustración 15. Ejemplos del uso del salto en la imagería de la alta consultoría .....	517

## **Gráficos**

Gráfico 1. Etapas del estrés.....	85
Gráfico 2. Mapa semántico en torno al término estrés.....	100
Gráfico 3. Mapa semántico en torno al término estrés (connotación positiva) .....	111
Gráfico 4. Evolución anual de la facturación de ESTRATEL (mill. euros).....	162
Gráfico 5. Evolución anual de la facturación del sector (millones euros).....	165
Gráfico 6. Volumen medio de trabajadores al año.....	170
Gráfico 7. Distribución por edad y género de la mano de obra en telemarketing .....	172
Gráfico 8. Evolución anual de la facturación del sector (mill. euros).....	186
Gráfico 9. Sistema de inflación de objetivos laborales en relación de externalización.....	221
Gráfico 10. Posiciones sociales de partida (consultores).....	303
Gráfico 11. Posiciones sociales de llegada (consultores) .....	308
Gráfico 12. Posiciones sociales (teleoperadores-clases populares) .....	336
Gráfico 13. Posiciones sociales (teleoperadores-clases medias).....	341
Gráfico 14. Síntesis del “modelo organizativo autoritario” .....	394
Gráfico 15. Síntesis del “sistema managinario” .....	396
Gráfico 16. Dimensiones del reconocimiento en el trabajo.....	407
Gráfico 17. Lógicas de interacción en atención al público.....	426
Gráfico 18. Efecto de la racionalización del trabajo en el trato al cliente (empatía).....	437





## Bibliografía

- Abal Medina, P. (2011): "Esquilmación inmediata. El dispositivo de call centers tercerizados", *Sociología del Trabajo*, 72 (Primavera): 97-117.
- Abal Medina, P. (2014): *Ser sólo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas, activismos sindicales en la Argentina actual*, Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Abbott, A. (1990): "Positivism and Interpretation in Sociology: Lessons for Sociologists from the History of Stress Research", *Sociological Forum*, 5 (3): 435-458.
- Abrahamsson, E. (1996): "Management fashion", *Academy of Management Review*, 21 (1): 254-285.
- Abril, I. (2004): "Telefónica cambia de auditora tras nueve años con Deloitte", en prensa, *Cinco días*. Disponible en [http://cincodias.com/cincodias/2004/09/10/empresas/1094823579\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2004/09/10/empresas/1094823579_850215.html) (Consultado el 09/04/2015).
- Accenture (2013): "Memoria España 2013: Informe de responsabilidad empresarial", *informe*. Disponible en [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local\\_Spain/PDF/Accenture-informe-responsabilidad-empresarial-2013-interactiva.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture-informe-responsabilidad-empresarial-2013-interactiva.pdf) (Consultado el 18/04/2015).
- ACE (2013): "El sector del contact center en 2013", *estudio de mercado*. Disponible en <http://www.ace.adigital.org/estudios-del-sector/> (Consultado el 17/04/2015).
- ACE (2011): "El sector del contact center en 2011", *estudio de mercado*. Disponible en [http://www.ace.adigital.org/estudios\\_sector.html](http://www.ace.adigital.org/estudios_sector.html) (Consultado el 17/04/2015).
- Acker, J. (1990): "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender & Society*, 4 (2): 139-58.
- Ackroyd, S. y Thompson, P. (1999): *Organizational Misbehaviour*, Londres: Sage.
- Adam, B. (1999): "Cuando el tiempo es dinero: racionalidades de tiempo conflictivas y desafíos a la teoría y la práctica del trabajo", *Sociología del Trabajo*, Nueva época, 37: 5-39.
- Adkins, L. (1995): *Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market*, Buckingham: Open University Press.
- AEMPS, Asociación Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (2014): *Utilización de medicamentos ansiolíticos e hipnóticos en España durante el periodo 2000-2012*, Madrid: MSSSI. Disponible en [https://www.aemps.gob.es/medicamentosUsoHumano/observatorio/docs/ansioliticos\\_hipnoticos-2000-2012.pdf](https://www.aemps.gob.es/medicamentosUsoHumano/observatorio/docs/ansioliticos_hipnoticos-2000-2012.pdf) (Consultado el 18/04/2016).
- Aglietta, M. (1979): *Regulación y crisis del capitalismo*, Madrid: Siglo XXI.
- Allvin, M. (2011): *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Alonso, L. E. (1998): *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*, Madrid: Fundamentos.

- Alonso, L. E. (1999): *Trabajo y Ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*, Madrid: Trotta.
- Alonso, L. E. (2001): *Trabajo y postmodernidad: El empleo débil*, Madrid: Fundamentos.
- Alonso, L. E. (2004a): "Las políticas del consumo: transformaciones en el proceso de trabajo y fragmentación de los estilos de vida", *Revista Española de Sociología (RES)*, 4: 7-50.
- Alonso, L. E. (2004b): "La sociedad del trabajo: debates actuales. Materiales inestables para lanzar la discusión", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 107: 21-48.
- Alonso, L. E. (2007): "Las lógicas de acción. Por un estudio sociohistórico de la vida organizacional", en Fernández, C. J. (ed.): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid: Siglo XXI, pp. 317-338.
- Alonso, L. E. y Fernández, C. J. (2006): "El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica", *Política y sociedad*, 2 (43): 127-151.
- Alonso, L. E. y Fernández, C. J. (2011): "La innovación social y el nuevo discurso del *management*: limitaciones y alternativas", *ARBOR*, 187: 1134-1145.
- Alonso, L. E. y Fernández, C. J. (2013a): *Los discursos del presente*, Madrid: Siglo XXI.
- Alonso, L. E. y Fernández, C. J. (2013b): "Sacrificios para aplacar a los mercados: violencia y dominación en la crisis financiera", en *Documentación social*, 169: 65-84.
- Althusser, L. (1974): *Escritos (1968-1970)*, Barcelona: Laia
- Alvesson, M. (2000): "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, 37 (8): 1101-1122.
- Alvesson, M. (2002): *Understanding Organizational Culture*, Londres: Sage.
- Alvesson, M. (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Nueva York: Oxford University Press.
- Alvesson, M., Robertson, M. y Swan, J. (2001): "The Best and the brightest: The role of elite identity in knowledge-intensive companies", paper presentado en *CMS Conference*, Julio, Manchester, UK.
- Alvesson, M. y Due Y. (2009): *Understanding Gender and Organizations*, Londres: SAGE.
- Alvesson, M. y Kärreman, D. (2007): "Unraveling HRM: Identity, ceremony, and control in a management consulting firm", *Organization Science*, 18 (4): 711-723.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (2002): "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, 39 (5): 619-644.
- Amable M., Benach J. y González, S. (2001): "La precariedad laboral y su impacto sobre la salud: conceptos y resultados preliminares de un estudio multimétodos", *Archivo de Prevención de Riesgos Laborales*, 4: 169-84.
- Aragon, L. (1944): *Aurélien*, Paris: Gallimard.

- Armbrüster, T. y Kipping, M. (2003): "Strategy consulting at the crossroads: technical change and shifting market conditions for top- level advice", *International Studies of Management and Organisation*, 32 (4): 19-42.
- Arrighi, G. (1999): *El largo siglo XX*, Madrid: Akal.
- Artazcoz, L. (2002): "La salud laboral ante los retos de la nueva economía", *Gaceta Sanitaria*, 16 (6): 459-461.
- Artazcoz, L. (2004a): *Retos de la salud laboral ante los cambios sociales y del mercado de trabajo*, Bilbao: Manu Robles-Arangiz Institutua.
- Artazcoz, L., Escribà, V. y Cortès, I. (2004b): "Género, trabajos y salud", *Gaceta Sanitaria*, 18 supl (2): 24-35.
- Artazcoz, L., Benach, J., Borrell, C. y Cortès, I. (2005): "Social inequalities in the impact of flexible employment on different domains of psychosocial health", *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59 (9): 761-767.
- Atkinson, R. y Blandy, S. (2006): *Gated Communities*, Oxon: Routledge.
- Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993): *El coste de la excelencia*, Madrid: Paidós.
- Avison, W., Aneshensel, C. S., Schieman S. y Wheaton B. (dir.) (2010): *Advances in the Conceptualization of the Stress Process. Essays in Honor of Leonard I. Pearlin*, Nueva York: Springer.
- Aznar, G. (1994): *Trabajar menos para trabajar todos*, Madrid: HOAC.
- Baethge, M., Oberbeck, H. (1995): *El futuro de los empleados. Nuevas tecnologías y perspectivas profesionales en la gerencia empresarial.*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Bagnara, S. (2000): *Towards Telework in Call Centres*, European Commission, DG Employment and Social Affairs.
- Bain, P. y Taylor, P. (1999): "Employee Relations, Worker Attitudes and Trade Union Representation in Call Centres", paper presentado en *17th International Labour Process Conference*, Londres: Royal Holloway College.
- Bain, P. y Taylor, P. (2000): "Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre", *New Technology, Work and Employment*, 15 (1): 2-18.
- Bain, P. y Taylor, P. (2002): "Ringling the changes? Union recognition and organisation in call centres in the UK finance sector", *Industrial Relations Journal*, 33 (3): 246-261.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. and Gall, G. (2002): "Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management", *New Technology, Work and Employment*, 17 (3): 170-85.
- Bakhtin, M. (1981): *The Dialogic Imagination, Four Essays*, Austin: University of Texas Press.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007): "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3): 309-328.
- Balbo, L. (1978): "La doppia presenza", *Inchiesta*, 32: 3-6.

- Baldry, C., Bain, P. y Taylor, P. (1998): "Bright, Satanic Offices': Intensification, Control and Team Taylorism", en Warhurst, C. y Thompson, P. (eds.): *Workplaces of the Future*, Londres: Macmillan, pp. 163-183.
- Balmer, J. (2008): "Identity Based Views of the Corporation. Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity and Corporate Image", *European Journal of Marketing*, 42 (9/10): 879-906.
- Barbalet, J. M. (1998): *Emotions, Social Theory and Social Structure*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Barbalet, J. M. (2001): *Emotions, Social Theory and Social Structure: A Macrosociological Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Barbier, J. C. (2005): "La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale", *Revue Française de Sociologie*, 46 (2): 351-371.
- Bartlett, F. C (1995): *Recordar*, Madrid: Alianza.
- Barley, S. y Knight, D. (1992): "Toward a Cultural Theory of Stress Complaints", *Organizational Behaviour*, 14: 1-48.
- Barratt, E. (2003): "Foucault, HRM and the Ethos of the Critical Management Scholar", *Journal of Management Studies*, 40 (5): 1069-1087.
- Barratt, E. (2008): "The Later Foucault in Management and Organization Studies", *Human Relations*, 61 (4): 515-537.
- Barthes, R. (1980): *Mitologías*, México D. F.: Siglo XXI.
- Batt, R., Colvin, A. y Keefe, J. (2002): "Employee voice human resource practices and quit rates: Evidence from the telecommunications industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 55: 573-594.
- Bauman, Z. (2003): *La modernidad líquida*, Buenos Aires: FCE.
- Beauvoir, S. de (1978): *El segundo sexo*, Buenos Aires: Siglo XX.
- Becattini, G. (1987): "L'unità d'indagine", en Becattini, G. (ed.): *Mercato e forze locali: Il distretto industriale*, Bolonia: Il Mulino.
- Beck, U. (1998): *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (2000): *Un nuevo mundo feliz. La precarización del trabajo en la era de la globalización*, Barcelona: Paidós.
- Beck, U. y Beck-Gernsheim, E. (2003): *La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*, Barcelona: Paidós.
- Beck, U., Giddens, A. y Lash, S. (1997): *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Madrid: Alianza Universidad.
- Becker, H. S. (2009): "El poder de la inercia", *Apuntes de Investigación del CECYP*, 15: 99-111.
- Becker, G., (1987): *Tratado sobre la familia*, Madrid: Alianza Universidad.

- Becker, H. (2010): *Trucos del oficio. Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Beehr, T. A. y Franz, T. M. (1987): "The current debate about the meaning of job stress", en Ivancevich, J. M. y Ganster, D. C. (eds.): *Job Stress: From Theory to Suggestion*, Nueva York: The Haworth Press.
- Belanger, J. y Edwards, P. (2013): "The nature of front-line service work: distinctive features and continuity in the employment relationship", *Work, employment and society*, 27 (3): 433-450.
- Bell, E., Warren, S. y Schroeder, J. (2013): *The Routledge Companion to Visual Organization*, Londres: Routledge.
- Bellandi, M. (1982): "Il distretto industriale in Alfred Marshall", *L'Industria*, 3 (3): 335-375.
- Belt, V. (2000a): "Women, Work and the Telephone: A Comparison of Call Centre Workers and Telephone Operators", paper presentado en *18th Annual International Labour Process Conference*, University of Strathclyde, Glasgow.
- Belt, V. (2000b): "'Call girls': women, work and the telephone", paper presentado en *18th Annual International Labour Conference*, University of Strathclyde, Glasgow.
- Belt, V., Richardson, R. y Webster, J. (2000): "Women's work in the information economy: The case of telephone call centres", *Information, Communication and Society*, 3 (3): 366-385.
- Belt, V., Richardson, R. y Webster, J. (2002): "Women, social skill and interactive service work in telephone call centres", *New Technology, Work and Employment*, 17 (1): 20-34.
- Belzunegui, A. G. (2002): *Teletrabajo: Estrategias de flexibilidad*, Madrid: Consejo Económico y Social.
- Belzunegui, A. G. (2003): "Dirección por objetivos y diversificación de las condiciones de trabajo: el caso del teletrabajo itinerante", *Inguruak: Soziologia eta zientzia politikoaren euskal aldizkaria*, 35: 69-88.
- Benach, J., Benavides, F.G. y Platt, S. et al. (2000): "The healthdamaging potential of new types of flexible employment: a challenge for public health researchers", *American Journal of Public Health*, 90 (8): 1316-1317.
- Benach, J., Amable, M., Muntaner, C., (2002): "The consequences of flexible work for health: are we looking at the right place?", *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56: 405-6.
- Benach, J., Amable, M., Muntaner, C., Artazcoz, L., Cortés, I. y Menéndez, M. et al. (2007): "Spain", en Lundberg, I., Hemmingsson, T. y Hogstedt, C. (eds.): *Work and social inequalities in Health in Europe*, Bruselas: PIE Peter Lang.
- Benach, J., Muntaner, C., Solar, O., Santana, V. y Quinlan, M. (2010): *Empleo, trabajo y desigualdades en salud: una visión global*, Barcelona: Icaria editorial.
- Bendelow, G. y Williams, S. J. (1998): *The lived body: sociological themes, embodied issues*, Londres: Routledge.
- Benhabib, S. y Cornell, D. (1990): *Teoría feminista y teoría crítica. Ensayos sobre la política de género en las sociedades de capitalismo tardío*, Valencia: Generalitat Valenciana.

- Benjamin, W. (1985): "Kapitalismus als Religion", en Tiedemann, T. y Schweppenhäuser, H. (eds.): *Gesammelte Schriften*, Frankfurt am Main: Suhrkamp: tomo VI, 1; 100-103. [trad. de Foffani, E. y Ennis, J. A] Disponible en: [http://www.redkatatay.org/sitio/talleres/capitalismo\\_religion\\_5.pdf](http://www.redkatatay.org/sitio/talleres/capitalismo_religion_5.pdf) (consultado el 10/11/2016)
- Benschop, Y. y Doorewaard, H. (1998): "Six of one and half a dozen of the other: the gender subtext of Taylorism and team-based work", *Gender, Work and Organisation*, 5 (1): 5-18.
- Benton, T. (1991): "Biology and social science: why the return of the repressed should be given a (cautious) welcome", *Sociology*, 25 (1): 1-29.
- Berguer, P (1963): *Invitation to Sociology*, Harmondsworth: Penguin.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (2005): *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Bergeret, J. (1980): *La personalidad normal y la patológica*, Barcelona: Gedisa.
- Bernard, B. P. (ed.) (1997): *Musculoskeletal Disorders and Workplace Factors*, Cincinnati: Department of Health and Human Services.
- Besen-Cassino, Y. (2008): "Work as an Alternative to School? The Effects of Confidence in the Education System on Youth's Labour Market Entry Decisions", *Education and Society*, 26 (1): 65-81.
- Besen-Cassino, Y. (2014): *Consuming Work: Youth Labor in America*, Philadelphia: Temple University Press.
- Bialakowsky, A. (2012): "Siguiendo el rastro de la alienación en la teoría sociológica contemporánea", *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 33 (1).
- Bilbao, A. (1989): "La utilización ideológica de los jóvenes", en Bergere, J., Estramiana J. y Torregrosa, J. R. (coords.): *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 57-66.
- Bilbao, A. (1993): *Obreros y ciudadanos*, Madrid: Trotta.
- Bilbao, A. (1997): *El accidente de trabajo: entre lo negativo y lo irreformable*, Madrid: Siglo XXI.
- Bilbao, A. (1999a): "La posición del trabajo y la reforma del mercado de trabajo", en Prieto, C. y Miguélez, M. (coords.): *Las relaciones de empleo en España*, Madrid: Siglo XXI, pp. 305-321.
- Bilbao, A. (1999b): *El empleo precario. Seguridad de la economía, inseguridad del trabajo*, Madrid: Libros de La Catarata.
- Boada i Grau, J., Agulló, E., Maña, M. y Vallejo, R. (2005): "El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales", *Psicothema*, 17 (2): 212-218.
- BOE (2005): "Resolución de 14 de abril de 2005, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del III Convenio colectivo estatal para el sector de Telemarketing".
- BOE (2008): "Resolución de 7 de febrero de 2008, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal del sector de Contact Center".

- BOE (2009): “Resolución de 18 de marzo de 2009, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XVI Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública”.
- BOE (2011): “Real Decreto 1688/2011, de 18 de noviembre, por el que se establece el título de Técnico en Actividades Comerciales y se fijan sus enseñanzas mínimas”.
- BOE (2012): “Resolución de 12 de julio de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing)”.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Akal.
- Bolton, S. C. (2000): “Emotion Here, Emotion There, Emotional Organizations Everywhere”, *Critical Perspectives on Accounting*, 11: 155-71.
- Bolton, S. C. (2005): *Emotion Management in the Workplace*, Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Bolton, S. C. y Boyd, C. (2003): “Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild’s Managed Heart”, *Work, Employment and Society*, 17 (2): 289-308.
- Bolton, S. C. y Houlihan, M. (2005): “The (mis)representation of customer service”, *Work, Employment and Society*, 19 (4): 685-703.
- Bolton, S.C. y Houlihan, M. (2010): “Bermuda revisited? Management power and powerlessness in the worker-manager-customer triangle”, *Work and Occupations*, 37 (3): 378-403.
- Bonal, X. y Tarabini, A. (2012): “Nuevas y viejas desigualdades”, *Cuadernos de pedagogía*, 425: 8-9.
- Bonazzi, G. (1993): “Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: Algunas cuestiones abiertas”, *Sociología Del Trabajo: Revista Cuatrimestral De Empleo, trabajo y sociedad*, 18: 3-22.
- Bond, F., Cooper, C., y Sutherland, V. J. (2010): *Organizational stress management: A strategic approach*, Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Bongers, P. M., De Winter, C. R., Kompier, M., y Hildebrandt, V. H. (1993): “Psychosocial factors at works and musculoskeletal disease”, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 19: 297-312.
- Borderías, C. (1993): *Entre Líneas. Trabajo e identidad femenina en la España Contemporánea. CTNE, 1924-1980*, Barcelona: Icaria.
- Borderías, C. (1996): “Identidad femenina y recomposición del trabajo”, en Rodríguez, A., Goñi, B. y Maguregui, G. (eds.): *El futuro del trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres*, Bilbao: CEDEMBAKEAK, pp. 47-64.
- Borderías, C. y Carrasco, C. (1994): “Introducción”, en Borderías, C., Carrasco, C. y Alemany, C. (comps.): *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Barcelona: Fuhem-Icaria, pp. 17-109.
- Borràs, V., Carrasquer, P., Moreno Colom, S. y Torns, T. (2012): “Trayectorias laborales y de vida. Una aproximación al modelo de empleo español”, *Inguruak: Soziologia eta zientzia politikoaren euskal aldizkaria*, 51-52: 131-146.
- Bourdieu, P. (1984): *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*, Madrid: Taurus.

- Bourdieu, P. (1997): *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (1999): *La miseria del mundo*, Madrid: Akal.
- Bourdieu, P. (2004): *El baile de los solteros*, Madrid: Anagrama.
- Bourdieu, P. (2007): *El sentido práctico*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (1979): *La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, Barcelona: Laia.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2005): *Una invitación a la sociología reflexiva*, Madrid: Siglo XXI.
- Boyer, R. (1986): *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales.
- Boyer, R. (dir.) (1992): *La teoría de la regulación*, Valencia: Edicions Alfons el Magnanim.
- Boyer, R. y Saillard, D. (eds.) (1994): *Théorie de la regulation. L'état de Savoirs*, París: La Découverte.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C. y Williams, S. (2000): *Myths at Work*, Cambridge: Polity Press.
- Braidotti, R. (1994): *Nomadic Subjects: Embodiment and Sexual Difference in Contemporary Feminist Theory*, Nueva York: Columbia.
- Braverman, H. (1975): *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XXI*, México: Nuestro Tiempo.
- Briales, A. (2016): *El tiempo superfluo: Una sociología crítica del desempleo. El caso de España (2007 - 2013)*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Bruner, J. (1990): *Actos de significado*, Madrid: Alianza.
- Buchanan, R. (2002): "Lives on the Line: Low Wage Work in the Tele-Service Economy", en Munger, F. (ed.): *Labouring Below the Line: The New Ethnography of Poverty, Low Wage Work, and Survival in the Global Economy*, Nueva York: Russell Sage.
- Bunting, M. (2004): *Willing slaves: How the overwork culture is ruling our lives*, Londres: Harper Perennial.
- Burawoy, M. (1989): *El consentimiento en la producción*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Burchell, B., Ladipo, D., y Wilkinson, F. (2002): *Job insecurity and work intensification*, Londres y Nueva York: Routledge.
- Burchell, B. (2009): *Working conditions in the European Union: Working time and work intensity*, Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Burke, P. J. (1991): "Identity processes and social stress", *American Sociological Review*, 56: 836-49.
- Burkitt, I. (1999): *Bodies of thought: Embodiment, identity and modernity*, Londres: SAGE.
- Burrell, G. (2007): "La organización del placer", en Fernández, C. J. (ed.): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid: Siglo XXI, pp. 69-102.



- Burrell, G. (1988): "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault", *Organization Studies*, 9 (2): 221-35.
- Buscatto, M. (2002): "Les Centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique", *Sociologie du Travail*, 44: 99-107.
- Butera, F. (1987): *El cambio organizativo en la gran empresa en Italia*, Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Butler, J. (1992): "Problema de los géneros, teoría feminista y discurso psicoanalítico", en Nicholson, J. (comp.): *Feminismo/Postmodernismo*, Buenos Aires: Feminaria, pp.: 75-100.
- Butler, J. (2000): "El marxismo y lo meramente cultural", *New Left Review*, 2: 109-121.
- Butler, J. (2001): *El género en disputa*, México D. F.: Paidós.
- Butler, J. (2002): *Cuerpos que importan*, México D. F.: Paidós.
- Butler, J. (2004): *Lenguaje, identidad y poder*, Madrid: Síntesis.
- Butler, J. (2009): *Dar cuenta de sí mismo. Violencia ética y responsabilidad*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Caballero, C. (2004): "Los sindicatos recurrirán ante el juez los despidos en telemarketing", en prensa, *Cinco días*. Disponible en [http://cincodias.com/cincodias/2004/02/12/empresas/1076596784\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2004/02/12/empresas/1076596784_850215.html) (Consultado el 09/04/2015)
- Cabrera, B. (2004): "¿Qué formación para qué empleo? Educación, trabajo y retórica", en Monreal, J. (ed.): *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, Madrid: Thompson-Civitas.
- Cachón, L. (1999): "Políticas de empleo juvenil en España: entre las políticas (dichas) de 'inserción' y las prácticas de 'temporalidad'", en Cachón, L. (ed.): *Juventudes, mercados de trabajo y políticas de empleo*, Valencia: 7 i Mig Edicions, pp. 97-118.
- Cachón, L. (2000): "Los jóvenes en el mercado de trabajo en España", en Cachón, L. (dir.): *Juventudes y empleos: perspectivas comparadas*, Madrid: INJUVE, pp. 133-176.
- Cachón, L. (2008): "De las políticas de transición en Europa a las clases de transiciones y transiciones de clase en España", *Pensamiento Iberoamericano*, 3: 97-118.
- Cachón, L. (2009): *La España inmigrante: marco institucional, mercado de trabajo y políticas de integración*, Barcelona: Anthropos.
- Cachón, L. (2011): "Inmigración en España: del mercado de trabajo a la plena ciudadanía", *Oñati Socio-Legal Series*, 1 (3).
- Calderón, J. A. (2005): "Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido. Un estudio de caso en el sector del telemarketing", *Sociología del Trabajo*, 56: 33-74.
- Calderón, J. A. (2008): "Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26 (2): 91-119.
- Callaghan, G. y Thompson, P. (2001): "Edwards revisited: technical control and call centres", *Economic and Industrial Democracy*, 22 (1): 13-37.

- Callaghan, G. y Thompson, P. (2002): “‘We recruit attitude’: the selection and shaping of routine call centre labour”, *Journal of Management Studies*, 39 (2): 233-54.
- Callaghan, G. (2002): “Call centres - The Latest Industrial Office?”, paper presentado en *20<sup>th</sup> Annual International Labour Process Conference*, The Open University in Scotland.
- Campbell, J. (1959): *El héroe de las mil caras: Psicoanálisis del mito*, México D. F.: FCE.
- Canback, S. (1998): “Transaction Cost Theory and Management Consulting: Why do Management Consultants Exist?”, *Working Paper 9810002*, Henley Management College, Henley-on-Thames.
- Canguilhem, G. (1971): *Lo normal y lo patológico*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cano, E. (2000): “Análisis de los procesos socioeconómicos de la precarización laboral”, en Bilbao, A., Cano, E. y Standing, G.: *Precariedad laboral. Flexibilidad y desregulación*, Valencia: Germania, pp. 25-68.
- Cannon, W. (1939): *The Wisdom of the Body*, Nueva York: Norton and Co.
- Carabaña, J. y Lamo de Espinosa, E. (1978): “Resumen y valoración crítica del interaccionismo simbólico”, en Jiménez Blanco, J. y Moya Valgañón, C. (coords.): *Teoría Sociológica Contemporánea*, Madrid: Tecnos.
- Cardenal de la Nuez, M. E. (2006): *El paso a la edad adulta. Dilemas y estrategias ante el empleo flexible*, Madrid: CIS y Siglo XXI.
- Carrasco, C. (1996): “Presente y futuro del trabajo. Apuntes para una discusión no androcéntrica”, en Rodríguez, A., Goñi, B. y Maguregi, G. (eds.): *El futuro del Trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres*, Bilbao: Bakeaz/CDEM, pp. 19-46.
- Carrasquer, P. y Recio, C. (2013): “Los colectivos más débiles del mercado laboral”, *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 1: 185-194.
- Carrasquer, P. (2009): “El empleo femenino en España y Europa: cambios y continuidades”, *Documentos de Trabajo*, 32: 15-23.
- Casado, E. (2002): *La construcción socio-cognitiva de las identidades de género de las mujeres españolas (1975-1995)*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Casado, E. (2014): “Tramas de género en la comunicación móvil en pareja”, en Lasén, A. y Casado, E. (eds.): *Mediaciones tecnológicas Cuerpos, afectos, subjetividades*, Madrid: CIS, pp. 55-71.
- Casado, E. y García, A. A. (2006): “Violencia de género: dinámicas identitarias y de reconocimiento”, en García Selgas, F. y Romero Bachiller, C. (eds.): *El doble filo de la navaja: Violencia y representación*, Madrid: Trotta, pp. 89-106.
- Casal, J. (1996): “Modos emergentes de transición a la vida adulta en el umbral del siglo XXI: aproximación sucesiva, precariedad y desestructuración”, en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 75: 295-316.
- Casal, J. (1999): “Modalidades de transición profesional y precarización”, en Cachón Rodríguez, L. (comp.): *Juventudes, mercados de trabajo y políticas de empleo*, Valencia: 7 i Mig Edicions.
- Casal, J. (2002): “TVA y políticas públicas sobre juventud”, *Revista de Estudios de Juventud*, 59: 23-36.

- Casal, J., Masjuan, J. M. y Planas, J. (1990): "La inserción social y profesional de los jóvenes", *Revista de Educación*, 293: 109-123.
- Casal, J., García, M., Merino, R. y Quesada, M. (2006): "Aportaciones teóricas y metodológicas a la sociología de la juventud desde la perspectiva de la transición", *Papers: Revista de sociología*, 79: 21-48.
- Casal, J., Merino, R. y García, M. (2011): "Pasado y futuro del estudio sobre la transición de los jóvenes", *Papers: Revista de sociología*, 96 (4): 1139-1162.
- Castel, R. (1995): *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris: Fayard.
- Castel, R. (1997): *La metamorfosis de la cuestión social*, Buenos Aires: Paidós.
- Castel, R. (2010): *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*, Buenos Aires: FCE.
- Castillo, J. J. (ed.) (1988): *Las nuevas formas de organización del trabajo*, MTSS: Madrid.
- Castillo, J. J. (1994): *El trabajo del sociólogo*, Madrid: Complutense.
- Castillo, J. J. (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid: Tecnos.
- Castillo, J.J. y Villena, J. (Eds.) (1998): *Ergonomía. Conceptos y métodos*, Madrid: Editorial Complutense.
- Castillo Mendoza, C. A. (1991): "Estudio Introductorio", en Gaudemar, J.P.: *El Orden y la Producción*, Madrid: Trotta, pp. 9-32.
- Castoriadis, C. (1983): *La institución imaginaria de la sociedad I*, Barcelona: Tusquets.
- Castrillo Bustamante, C. (2015): *Amor, género y clase social. La experiencia de los adultos jóvenes en la ciudad de Madrid*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- CCOO (2012): "La reforma laboral corre como la pólvora... y mucho más en el telemarketing", noticia en internet, CCOO Unísono Vigo. Disponible en <https://ccoounisonovigo.wordpress.com/2012/03/26/la-reforma-laboral-corre-como-la-polvora-y-mucho-mas-en-el-telemarketing/> (Consultado el 10/04/2015).
- CE, Comisión Europea (1999): *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La «sal de la vida» o el «beso de la muerte»?*, Bruselas: Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.
- CE, Comisión Europea (2002): *Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)*, Bruselas: CCE.
- CE, Comisión Europea (2011): *Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress*, Bruselas: CCE.
- Chamberlain, M. K. (1999): "Glass Ceiling", en Peterson, J. y Lewis, M. (eds.): *The Elgar Companion to Feminist Economics*, Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Champy, J. (2002): *X-engineering the corporation*, Nueva York: Warner Books.

- Chandola, T., Britton, A., Brunner, E., Hemingway, H., Malik, M., Kumari, M. y Marmot, M. (2008): "Work stress and coronary heart disease: What are the mechanisms?", *European Heart Journal*, 29 (5): 640-648.
- Chang, G. (2000): *Disposable domestics. Immigrant women workers in the global economy*, Cambridge: South End Press.
- Cheng, Y. (2015): "Learning in neoliberal times: Private degree students and the politics of value coding in Singapore", *Environment and Planning A*, 48 (2): 292-308.
- Clark, T. (1995): *Managing consultants*, Stanford: Stanford University Press.
- CNT (2013): "Conflicto Isban-Banco Santander: Entrevista con las trabajadoras en lucha en Madrid", noticia en internet, CNT-AID, *Federación local de Madrid*. Disponible en <http://informaticamadrid.cnt.es/articulo/18-11-2013/conflicto-isban-banco-santander-entrevista-con-las-trabajadoras-en-lucha-en-madrid/> (Consultado el 06/04/2015).
- Cockburn, C. (1983): *Brothers*, Londres: Pluto Press.
- Cole, M. S. y Bruch, H. (2006): "Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?", *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5): 585-605.
- Colectivo Ioé (2011): "Efectos sociales de la crisis", *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 113: 177-188. Disponible en <http://www.colectivoioe.org/uploads/7e1c664dfac50790cc0469b22331dc5c60c0d814.pdf> (Consultado el 28/02/2015)
- Colectivo Ioé (2014): "Las políticas neoliberales agudizan la desigualdad social", *Página abierta*, 234: 4-7.
- Collinson, D. y Hearn, J. (1994): "Naming men: implications for work organisations and management", *Gender, Work and Organisation*, 1 (1): 2-22.
- Collinson, D. y Hearn, J. (eds.) (1996): *Men as Managers: Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*, Londres: Sage.
- Collinson, D. (2003): "Identities and Insecurities: Selves at Work", en *Organization*, 10 (3): 527-547.
- Comás D'Argemir, D. (1995): *Trabajo, género, cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*, Barcelona: Icaria.
- Comunidad de Madrid, Abanlex (2008): *Call/contact centers y centros de servicios compartidos en Madrid*, Madrid: Madrid emprende.
- Conde, F. (2010): *Análisis sociológico del sistema de discursos*, Madrid: CIS
- Connor, R., Connor, D. y Davidson, J. (1990): *Marketing your consulting and professional services*, Nueva York: John Wiley.
- Conrad, L. y Richter, N. (2013): "Materiality at work: A note on desks", *Ephemera*, 13 (1): 117-136.
- Cooley, C. H. (2005): "El yo espejo", *Cuadernos de Información y Comunicación (CIC)*, 10: 13-26.

- Coriat, B. (1982): *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el fordismo, el taylorismo y la producción en masa*, Madrid: Siglo XXI.
- Coriat, B. (1993): *El taller y el robot*, Madrid: Siglo XXI.
- Costea, B., Crump, N. y Holm, J. (2007): "The Spectre of Dionysus: Play, Work, and Managerialism", *Society and Business Review*, 2 (2): 153-65.
- Covaleski, M. A., Dirmsmith, M. W., Heian, J. B. y Samuel, S. (1998): "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 43 (2): 293-327.
- Crespo, E., Torregrosa, J. R., Bergère, J. y Álvaro Estramiana, J. (1998): "Los significados del trabajo: un análisis lexicográfico y discursivo", *Sociología del trabajo*, 33: 51-70.
- Crespo, E., Bergère, J., Torregrosa, J. R. y Álvaro, J. L. (1998): "Los significados del trabajo: Un análisis lexicográfico y discursivo", *Sociología del Trabajo, Nueva época*, 33: 51-70.
- Crespo, E., Revilla, J. C. y Serrano, A. (2009): "Del gobierno del trabajo al gobierno de las voluntades: El caso de la activación", *Psicoperspectivas*, 8 (2): 82-101.
- Crespo, E. y Serrano, A. (2012): "La psicologización del trabajo: la desregulación del trabajo y el gobierno de las voluntades", *Teoría y crítica de la psicología*, 2: 33-48.
- Crespo, E. y Serrano, A. (2013): "Las paradojas de las políticas de empleo europeas: de la justicia a la terapia", *Universitas psychologica*, 12 (4): 1111-1124.
- Crossley, N. (1995): "Body Techniques, Agency and Intercorporeality", *Sociology*, 29 (1): 133-149.
- Crossley, N. (2001): *The social body: Habit, identity and desire*, Londres: Sage.
- Crossley, N. (2004): "The Circuit Trainer's Habitus: Reflexive Body Techniques and the Sociality of the Workout", *Body&Society*, 10 (1): 37-69.
- Csikszentmihalyi, M. (1991): *Flow: the psychology of optimal experience*, Nueva York: Harper perennial.
- Curras, R. (2010): "Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación", *Teoría y praxis*, 7: 9-34.
- Czarniawska, B. (1992): *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Londres: SAGE Publications.
- Czarniawska, F. (2002): *Management Consultancy: What next?*, Hampshire: Palgrave.
- Dale, K., y Burrell, G. (2008): *The space of organization and the organization of space: Power, identity and materiality at work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Davidson, E. (2008): "Marketing the self: The politics of aspiration among middle-class Silicon Valley youth", *Environment and Planning A*, 40 (12): 2814-2830.
- Davidson, E. (2011): *The Burdens of Aspiration. Schools, Youth, and Success in the Divided Social Worlds of Silicon Valley*, Nueva York: Nueva York University Press.

- Dávila, A. y Domínguez, M. (2012): "Metamorfosis de la movilidad, procesos de socialización y segurbanidad", *Política y sociedad*, 49 (3): 453-486.
- DBK (2014a): "Sumario de sector de consultoría", *sumario*. Disponible en: <https://www.informadb.pt/idbweb/resourcesRepository/sectores-espanha2015/mai-consultoria.pdf> (Consultado el 19/09/2015).
- DBK (2014b): "Sumario de sector de contact center", *sumario*. Disponible en: <https://www.dbk.es/es/estudios/16124/summary> (Consultado el 19/09/2015).
- D'Cruz, P. y Noronha, E. (2006): "Being professional: Organizational control in Indian call centers", *Social Science Computer Review*, 24 (3): 342-361.
- D'Cruz, P. y Noronha, E. (2013): "Breathers, Releases, Outlets and Pauses: Employee Resistance in the Context of Depersonalized Bullying", *The Qualitative Report*, 18 (72): 1-24.
- De la Cal, M. L. (2002): "Precariedad laboral y precariedad vital en los jóvenes", *Inguruak*, 32: 67-88.
- De la Maza, L. M. (2010): "Actualizaciones del concepto hegeliano de reconocimiento", *Veritas*, 23: 67-94.
- De Lauretis, T. (1992): *Alicia ya no: Feminismo, Semiótica, Cine*, Madrid: Cátedra Instituto de la Mujer.
- Deetz, S. (1998): "Discursive Formations, Strategized Subordination and Selfsurveillance", en McKinley, A. y Starkey, K. (eds): *Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of the Self*, Londres: Sage, pp. 151-172.
- Dejours, C. (2009a): *El desgaste mental (en el trabajo)*, Madrid: Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2009b): *Trabajo y sufrimiento: Cuando la injusticia se hace banal*, Madrid: Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2009c): *Trabajo y violencia*, Madrid: Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2010): *Trabajo y suicidio*, Madrid: Modus Laborandi.
- Del Bono, A. (2000): *Telefónica: trabajo degradado en la época de la información*, Madrid: Miño y Dávila editores.
- Del Bono, A. (2001): "Transformaciones del trabajo en un escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A.", comunicación presentada en 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Agosto, Buenos Aires.
- Del Bono, A. (2002): *Telefónica. Trabajo degradado en la era de la información*, Madrid: Miño y Dávila.
- Del Bono, A. (2005): "Call Centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales", en Castillo, J. J. (dir.): *El trabajo recobrado: Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires: Miño y Dávila Editores, pp. 347-394.
- Del Bono, A. (2006): "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo", *Sociología del trabajo, Nueva época*, 56: 3-32.

- Deleuze, G. (1991): "Posdata sobre las sociedades de control", en Ferrer, C. (comp.): *El lenguaje literario*, T.2, Montevideo: Nordan.
- Deloitte (2013): "Estándares internacionales: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013", *informe*. Disponible en: <https://memoria2013.deloitte.es/wp-content/uploads/Memoria-2013-Estandares-Internacionales.pdf> (Consultado el 15/04/2016).
- Doellgast, V. y Sezer, L. (2012): "Making the Right Call: Redesigning Call Centres from the Bottom Up", *Global Union*. Disponible en [https://www.academia.edu/1983924/Making\\_the\\_Right\\_Call\\_Reducing\\_Call\\_Centres\\_from\\_the\\_Bottom\\_Up](https://www.academia.edu/1983924/Making_the_Right_Call_Reducing_Call_Centres_from_the_Bottom_Up) (Consultado el 15/04/2016).
- Doeringer, P. B. y Piore, M. J. (1985): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Dohrenwend, B. (1961): "The Social Psychological Nature of Stress: a Framework for Causal Inquiry", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62 (2): 294-302.
- Dollard, M. F. (1997): *Work stress: Conceptualisations and implications for research methodology and workplace intervention*, tesis doctoral. Universidad de Adelaide.
- Domínguez, M. (1998): *Estado, bienestar e ideología: un análisis de las teorías sociales del bienestar*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Domínguez, M. (2008): "Trabajo material e inmaterial: Polémicas y conceptos inestables, marco teórico y estado de la cuestión", *Youkali*, 5: 5-24.
- Donzelot, J. (1991): "Pleasure at work", en Burchell, G., Gordon, C. y Miller, P. (eds.): *The Foucault effect: Studies in governmentality*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Du Gay, P. (1995): *Consumption and identity at work*, Londres: Sage Publications.
- Du Gay, P. (2007): *Organizing identity*, Londres: Sage.
- Du Gay, P. y Salaman, G. (1992): "The Cult(ure) of the Customer", *Journal of Management Studies*, 29: 615-33.
- Dubar, C. (2002): *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*, Barcelona: Bellaterra.
- Edwards, R. (1979): *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*, Nueva York: Basic Books.
- Ehrenberg, A. (1991): *Le culte de la performance*, París: Calmann-Lévy.
- Ehrenberg, A. (2000): *La fatiga de ser uno mismo. Depresión y sociedad*, Buenos Aires: Nueva visión.
- Ehrenreich, B. (2011): *Sonríe o muere. La trampa del pensamiento positivo*, Madrid: Turner.
- Ehrenreich, B. (2014): *Por cuatro duros. Como (no) apañárselas en Estados Unidos*, Madrid: Capitán Swing.
- Ekman, P. y Davidson, R. J. (1994): "Affective Science: A Research Agenda", en Ekman, P. y Davidson, R. (Eds.): *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*, Nueva York: Oxford University Press, pp. 411-430.

- Ekman, S. (2013): "Authenticity at Work: Questioning the New Spirit of Capitalism from a Micro-sociological Perspective", en Du Gay, P. y Morgan, G. (eds.): *New Spirits of Capitalism: Crises, Justifications, and Dynamics*, Oxford: Oxford University Press, pp. 294-315.
- Elías, B. (2010): "Especiales: Consultoría", en prensa, *Expansión*. Disponible en <http://www.expansion.com/especiales/empleo/consultoria/index.html> (Consultado el 15/4/2015).
- Elias, N. (1987): *Sobre el tiempo*, México D. F.: FCE.
- Elias, N. (1989): *El proceso de la Civilización*, México D. F.: FCE.
- Elias, N. (1993): *La sociedad cortesana*, México D. F.: FCE.
- Elias, N. (1999): *Sociología fundamental*, Barcelona: Gedisa.
- Elias, N. y Scotson, J. L. (1965): *The stablised and the outsider*, Londres: Sage.
- Elliott, C. y Robinson, S. (2013): "Towards an understanding of corporate web identity", en Bell, E., Warren, S. y Schroeder, J. (eds.): *The Routledge Companion to Visual Organization*, Londres: Routledge.
- Ema, J., García Dauder, S. y Sandoval, J. (2003): "Fijaciones políticas y trasfondo de la acción: movimientos dentro/fuera del socioconstruccionismo", *Politica y Sociedad*, 40 (1): 71- 86.
- Engwall, L. (2012): "Business Schools and Consultancies: The blurring of Boundaries", en Kipping, M. y Clark, T. (eds.): *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press.
- Ernst, B. y Kieser, A. (2002): "In search of explanations for the Consulting explosion", en Sahlin-Andersson, K. y Engwall, L. (eds.): *The expansion of management knowledge: Carriers, Flows and Sources*, California: Stanford University Press.
- Escribá Aguir, V. (1991): *El trabajo y la salud de enfermería de la comunidad valenciana*, Valencia: Conselleria de Sanitat i Consum.
- ESENER, *New and Emerging Risks*, Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. Disponible en <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/management-psychosocial-risks-esener> (Consultado el 19/09/2015).
- Esping-Andersen, G. (1999): *Social foundations of post-industrial economies*, Oxford: Oxford University Press.
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2007): *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. Disponible en <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/7807118> (Consultado el 19/09/2015).
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2012): *Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*, Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. Disponible en <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/management-psychosocial-risks-esener> (Consultado el 19/09/2015).



- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2014): *Informe Anual 2014: Mejora de las condiciones de trabajo en Europa*, Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. Disponible en <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/annual-report-2014-improving-working-conditions-across-europe/view> (Consultado el 19/09/2015).
- Eurofound (2012): *Fifth European Working Conditions Survey - Overview report*, (Autores: Parent-Thirion, A., Greetvan Houten, G., MaijaBiletta, I., Cabrita, J.), Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. Disponible en: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report> (Consultado el 19/09/2015).
- Polo, A. y Casado, R. (2012): “Telefónica trae de regreso a España sus ‘Call centers’ de Latinoamérica”, en prensa, *Expansión*. Disponible en <http://www.expansion.com/2012/03/07/empresas/1331158541.html> (Consultado el 13/4/2015).
- Expansión (2015): “Deloitte supera los 6.000 trabajadores en sus oficinas de España”, en prensa, *Expansión*. Disponible en <http://www.expansion.com/2015/01/19/empresas/1421672299.html> (Consultado el 13/17/2015).
- Evans, K. y Furlong, A. (1997): “Metaphors of youth transitions: niches, pathways, trajectories or navigations”, en Bynner, J., Chisholm, L. y Furlong, A. (coords.): *Youth, Citizenship and Social Change in a European Context*, Aldershot: Ashgate, pp. 17-41.
- Fenwick, R. y Tausig, M. (1994): “The macroeconomic context of job stress”, *Journal of Health and Social Behavior*, 35: 266-282.
- Fernández Cid, A. (2013): “Los Contact Center son uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en España”, en prensa, *Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/03/25/empresas/1364227959.html> (Consultado el 27/03/13).
- Fernández Enguita, M. (2010): “La institución escolar en la sociedad de la información y el conocimiento”, en Feito Alonso, R. (coord.): *Sociología de la educación secundaria*, Barcelona: Graó, pp. 9-24.
- Fernández Rodríguez, C. J. (ed.) (2007a): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid: Siglo XXI.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007b): “Postmodernidad y teoría crítica de la empresa: una presentación de los *Critical Management Studies*”, en Fernández, C. J. (ed.): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid: Siglo XXI, pp. 1-26.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007c): *El discurso del management: tiempo y narración*, Madrid: CIS.
- Fernández Sánchez, M. (2016): “Los sindicatos sitúan en el 70% la participación en la huelga de ‘telemarketing’”, en prensa, *Cuarto Poder*. Disponible en: <https://www.cuartopoder.es/invitados/2016/11/28/los-sindicatos-situan-en-el-70-la-participacion-en-la-huelga-de-telemarketing/9801> (consultado el 10/12/2016).
- Fernández Villanueva, C., Artiaga, A. y Dávila, C. (2013): “Cuidados, género y transformación de identidades”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 31 (1): 57-89.

- Fernández, L. (2006): "Indra se convierte en un gigante nacional", en prensa, *Cinco días*. Disponible en [http://cincodias.com/cincodias/2006/10/20/empresas/1161351609\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2006/10/20/empresas/1161351609_850215.html) (Consultado el 15/04/2014).
- Fernie, S. y Metcalf, D. (1998): *(Not): Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, Londres: Centre for Economic Performance.
- Ferreira, M. y Saldiva, P. H. N. (2002): "Computer-telephone interactive tasks: predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers' perception", *Applied Ergonomics*, 33 (2): 147-153.
- Ferrie, J. E., Marmot, M. G. y Griffiths, J. (1999): *Labour market changes and job insecurity: a challenge for social welfare and health promotion*, European Series, Number 81. Dinamarca: WHO Regional Publications.
- Ferrie, J. E., Westerlund, H., Virtanen, M., Vahtera, J. y Kivimäki, M. (2008): "Flexible labor markets and employee health", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. Supplement*, 34 (6): 98-110.
- Fincham, R. (1999): "The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organisational change", *Journal of Management Studies*, 36 (3): 335-351.
- Finchman, R. y Clark, T. (2002): *Critical consulting*, Oxford: Blackwell.
- Findlay, P. y Newton, T. (1998): "Re-framing Foucault: The case of Performance Appraisal", en McKinlay, A. y Starkey, K (eds.): *Foucault, Management and Organization Theory, From Panopticon to Technologies of Self*, Londres: Sage, pp. 211-229.
- Fineman, S. y Gabriel, Y. (1996): *Experiencing organizations*, Londres: Sage.
- Fineman, S. (2000): *Emotions in Organizations*, Londres: Sage.
- Fineman, S. (2003): *Understanding Emotion at Work*, Londres: Sage.
- Flaquer, L. y Escobedo, A. (2009): "The metamorphosis of informal work in Spain: Family solidarity, female immigration and development of social rights", en Pfau-Effinger, B., Flaquer L. y Jensen, P. (eds.): *Formal and Informal Work: The Hidden Work Regime in Europe*, Londres: Routledge.
- Fleming, P. (2009): *Authenticity and the Cultural Politics of Work: New Forms of Informal Control*, Oxford: Oxford University Press.
- Fleming, P. y Spicer, A. (2003): "Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance", *Organization*, 10 (1): 157-179.
- Folgueras, M. (2012): "La división del trabajo doméstico en las parejas españolas. Un análisis de uso del tiempo", *Revista Internacional de Sociología*, 70 (1): 154-179.
- Fondas, N. (1997): "Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings", *Academy of Management Review*, 22: 257-82.
- Ford, J., Harding, N., y Learmonth, M. (2008): *Leadership as identity: Constructions and deconstructions*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Foucault, M. (1966): *El nacimiento de la clínica, una arqueología de la mirada médica*, Buenos Aires: Siglo XXI.

- Foucault, M. (1968): *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1970): *La arqueología del saber*, Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1975): *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1977): *Historia de la sexualidad I, La voluntad del saber*, Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1979): *Microfísica del poder*, Madrid: La piqueta.
- Foucault, M. (1984): *Historia de la sexualidad II, El uso de los placeres*, Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1987): *Historia de la sexualidad III, La inquietud de sí mismo*, Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1990): *Tecnologías del yo y otros textos afines*, Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (1995): “El sujeto y el poder”, en Teran, O. (comp.): *Michel Foucault. Discurso, poder y subjetividad*, Buenos Aires: Ediciones El Cielo Por Asalto.
- Foucault, M. (2000): *Defender la sociedad*, Buenos Aires: FCE.
- Foucault, M. (2006): *Seguridad, territorio y población*, Buenos Aires: FCE.
- Foucault, M. (2008): *El nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires: FCE.
- Fraser, N. (1997): *Iustitia Interrupta: Reflexiones críticas desde la posición “postsocialista”*, Santa Fé de Bogota: Siglo de Hombres Editores.
- Fraser, N. y Honneth, A. (2006): *¿Redistribución o reconocimiento? Un debate político filosófico*, Madrid: Morata.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. y Tam, M. (1998): “Beyond Bureaucracy? Work Organisation in Call Centres”, *International Journal of Human Resource Management*, 9 (6): 957-979.
- Freudenberger, H. J. (1974): “Staff burnout”, *Journal of Social Issues*, 30: 159-65.
- Freund, P. (1982): *The Civilized Body: Social Domination, Control and Health*, Philadelphia: Temple University Press.
- Freund, P. (1998): “Social performances and their discontents: the biopsychosocial aspects of dramaturgical stress”, en Bendelow, G. y Williams, S. (eds.): *Emotions in social Life*, Londres: Routledge.
- Freund, P. (1990): “The expressive body: a common ground for the sociology of emotions and health and illness”, *Sociology of Health and Illness*, 12 (4): 452-477.
- Freundenberger, H., (1985): *L'Épuisement professionnel, la brûlure interne*, París: Gaëtan Morin.
- Freyssinet, J. (1991): “¿Paradigma de la flexibilidad o nueva relación salarial?”, en Stankiewicz, F. (coord.): *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos*, Buenos Aires: Humanitas.
- Furlong, A. y Cartmel, F. (2007): *Young People and Social Change. New Perspectives*, Berkshire: Open University Press.
- Gabriel, Y. y Lang, T. (1995): *The Unmanageable Consumer*, Londres: Sage.

- Gabriel, Y. (2005): "Glass cages and glass palaces: images of organization in image-conscious times", *Organization*, 12 (1): 9-27.
- Galinsky, E. (2005): "Overwork in America: When the way we work becomes too much", *informe*, Families and Work Institute. Disponible en: <http://familiesandwork.org/downloads/OverworkinAmerica.pdf> (Consultado el 01/11/2015).
- Galland, O. (1997): *Sociologie de la jeunesse*, París: Armand Colin.
- Galland, O. y Oberti, M. (1996): *Les étudiant*, París: La decouverte.
- Gallino, L. (1988): "Neo-industria e lavoro allo stato fluido", en Ceri, P. (coord.): *Impresa e lavoro in trasformazione*, Bologna: Il Mulino.
- García García, A. A. (2008): "¿Qué le pasa a los hombres?: A propósito de las dinámicas identitarias masculinas en la modernidad tardía", *Arxius de sociologia*, 19: 41-51.
- García García, A. A. (2009): *Modelos de identidad masculina: Representaciones y encarnaciones de la virilidad en España (1960-2000)*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- García García, A. A., (2010): "Hombres al borde de un ataque de nervios: las diatribas de la masculinidad en Mad Men", en Carcajosa, C. y Requena J. G. (eds.): *Mad men: Reyes de la Avda. Madison*, Madrid: Capitán Swing.
- García García, A. A. y Casado, E. (2008): "Peleando por reconocerse. Herramientas para el análisis de la violencia de género", en Imaz, E. (ed.): *La materialidad de la identidad*, Donosti: Hariadna Editoriala.
- García López, J., Lago, J., Meseguer, P. y Riesco, A. (2005): "Una introducción al trabajo como relación social", en García, J., Lago, J., Meseguer, P. y Riesco, A. (coords.): *Lo que el trabajo esconde. Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*, Madrid: Traficantes de sueños, pp. 19-104.
- García López, J. (2006): *El trabajo como relación social: Una problematización del modo de construcción del objeto a partir de la sociología del salariado de Pierre Naville*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- García Montalvo, J. (2009): "La inserción laboral de los universitarios y el fenómeno de la sobrecualificación en España", *Papeles de economía española*, 119: 172-187.
- García Selgas, F. (1994): "El «cuerpo» como base del sentido de la acción", *REIS*, 68: 41-83.
- García Selgas, F. (1995): "Análisis del sentido de la acción: el trasfondo de la intencionalidad", en Manuel Delgado, J. y Gutiérrez, J. (coords.): *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*, Madrid: Síntesis, pp. 493-527.
- García Selgas, F. (2003): "Para una ontología política de la fluidez social: el desbordamiento de los constructivismos", *Política y sociedad*, 40 (1): 27-56.
- García Selgas, F. (2006): "Bosquejo de una teoría de la fluidez social", *Política y Sociedad*, 49: 7-26.
- Gardell, B. (1975): *Technology, Alienation and Mental Health*, Stockholm: University of Stockholm.
- Gaudemar, J. P. (1991): *El orden y la producción*, Madrid: Trotta.

- Gergen, K. J. (1982): *Toward Transformation in Social Knowledge*, Nueva York: Springer-Verlag.
- Gerrard, J. (2014): "All that is solid melts into work: Self-work, the 'learning ethic' and the work ethic", *The Sociological Review*, 62 (4): 862-879.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1995): *Modernidad e identidad del yo*, Barcelona: Península.
- Gilroy, P. (1987): *There Ain't no Black in the Union Jack*, Londres y Nueva York: Routledge.
- Giner, S., Lamo, E. y Torres, C. (1998): *Diccionario de sociología*, Madrid: Alianza Editorial.
- Goffman, E. (1970): *Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Goffman, E. (1972): *Relations in Public*, Harmondsworth: Penguin.
- Goffman, E. (1981): *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Goffman, E. (1991): "El orden de la interacción", en Goffman, E. (coord.): *Los momentos y sus hombres*, Barcelona: Paidós, pp. 169-206.
- Goffman, E. (2006): *Frame Analysis. Los marcos de la experiencia*, Madrid: CIS y Siglo XXI.
- Goffman, E. (2012): *Estigma. La identidad deteriorada*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Gollac, M. y Volkoff, S. (1996): "Citius, altius, fortius [L'intensification du travail]", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 (1): 54-67.
- Gómez, C., Callejo, J. y Casado, E. (2004): *Mujeres en cargos de representación del sistema educativo*, Estudio II, Madrid: Instituto de la Mujer-CIDE.
- González Romo, Z. (2003): *Los ritos y rituales en la cultura corporativa de Wal Mart Supercenter*, tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gordon, D., Reich, M. y Edwards, R. (1982): *Segmented work, divided workers: the historical transformation of labor in the United States*, Nueva York: Cambridge University Press.
- Gorz, A. (1995): *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido*, Madrid: Sistema.
- Green, F. (2006): *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, Nueva York: Princeton University Press.
- Green, F., y Mostafa, T. (2012): *Trends in job quality in Europe*, Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Grey, C (1994): "Career as a project of the self and labour process discipline", *Sociology*, 28 (2): 479-497.
- Griffith, J. L. y Griffith, N. E. (1994): *The Body Speaks*, Nueva York: Basic Books.
- Grosz, E. (1994): *Volatile Bodies: Towards a Corporeal Feminism*, Bloomington: Indiana University Press.

- Habermas, J. (1989): "Trabajo e interacción", en Habermas, J. (coord.): *Ciencia y técnica como "ideología"*, Madrid: Tecnos.
- Hamper, B. (1992): *Rivthead: Tales from the Assembly Line*, Nueva York: Warner Books.
- Hampson, I. y Junor, A. (2010): "Putting the process back in: Rethinking service sector skill", *Work, Employment and Society*, 24 (3): 526-545.
- Hancock, P. y Tyler, M. (2000): "The Look of Love: Gender and the Organization of Aesthetics", en Hassard, J., Holliday, R. y Willmott, H. (eds.): *Body and Organization*, Londres: Sage, pp. 108-129.
- Hancock, P. y Tyler, M. (2007): "Un/Doing Gender and the Aesthetics of Organizational Performance", *Gender Work and Organization*, 14 (6): 512-533.
- Hannerz, H., Tüchsen, F., Pedersen, B. H., Dyreborg, J., Ruglies, R., y Albertsen, K. (2009): "Work-relatedness of mood disorders in Denmark", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35 (4): 294-300.
- Haraway, D. (1997): *Modest\_Witness@Second\_Millennium. FemaleMan©\_ Meets\_OncoMouse™. Feminism and Technoscience*, Nueva York: Routledge.
- Harkness, A., Long, B., Bermbach, N., Patterson, K., Jordan, S. y Kahn, H. (2005): "Talking about Work Stress: Discourse Analysis and Implications for Stress Interventions", *Work & Stress*, 19: 121-136.
- Harlan, S. L. y Bertheide, C. (1994): *Barriers to Workplace Advancement Experienced by Women in Low Paying Occupations*, Albany: Center for Women in Government, State University of Nueva York.
- Harré, R. (1986): "An Outline of the Social Constructionist Viewpoint", en Harré, R. (ed.): *Social Contruction of Emotion*, Oxford: Oxford Blackwell.
- Hassard, J., Holliday, R. y Willmott, H. (eds.): *Body and Organization*, Londres: Sage.
- Hearn, J. (1998): "On ambiguity, contradiction and paradox in gendered organisations", *Gender, Work and Organisation*, 5 (1): 1-4.
- Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997): "The Content of the Psychological Contract", *British Journal of Management*, 8 (2): 151-162.
- Hidalgo, S. (2005): "Consultores 'junior' a prueba de bombas", en prensa, *El País*. Disponible en [http://elpais.com/diario/2005/05/15/negocio/1116164857\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/05/15/negocio/1116164857_850215.html) (Consultado el 09/05/2015).
- Higdon, H. (1969): *The Business Healers*, Nueva York: Random House.
- Hingst, R. D. y Lowe, K. B. (2007): "On the Compatibility of Taylorism, Targets, Technology and Teams - Evidence from a US Call Centre", paper presentado en *International Business Research Conference*, Sydney, Australia.
- Hinkle, L. E. (1973): "The concept of stress in the biological and social sciences", *Science, Medicine and Man*, 1: 31-48.

- Hirst, P. y Zeitlin, J. (1991): "Especialización flexible vs. postfordismo: teoría, evidencia e implicaciones políticas", *Papers de Seminari*, 33/34: 1-81.
- Hobsbawm, E. J. (1984): *El mundo del trabajo. Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera*, Barcelona: Crítica.
- Hochschild, A. (1983): *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2008): *La mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*, Madrid: Katz.
- Hollway, W. (1984): "Fitting Work: Psychological Assessment in Organisations", en Henriques, J., Hollway, W., Urwin, C., Venn, C. y Walkerdine, V. (eds.): *Changisng the subject: Psychology, social regulation and subjectivity*, Londres: Methuen, pp. 26-59.
- Hollway, W. (1989): *Subjectivity and Method in Psychology: Gender, Meaning and Science*, Londres: Sage.
- Holman, D. (2003): "Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres", *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3): 123-130.
- Honneth, A. (1997): *La lucha por el reconocimiento: por una gramática moral de los conflictos sociales*, Barcelona: Crítica.
- Honneth, A. (2007): *Reificación. Un estudio en la teoría del reconocimiento*, Buenos Aires: Katz.
- Honneth, A. (2009): *Patologías de la razón. Historia y actualidad de la Teoría Crítica*, Madrid: Katz.
- Hoskin, K. (1992): "Control, organization, and accounting - a genealogy of modern knowledge power", *System Practice*, 5 (4): 425-439.
- Huws, U. (2000): *Euro-Telework: Report on Equality and Telework in Europe*, Dublin: EU-OSHA.
- Ibáñez, J. (1986): "Perspectivas de la investigación social, el diseño de la perspectiva estructural", en García Ferrando, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (comps.): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*, Madrid: Alianza, pp. 31-66.
- Iles, P. y Salaman, G. (1995): "Recruitment, assessment and selection", en Storey, J. (ed): *Human Resource Management - A Critical Text*, Londres: Thomson.
- INMARK. Estudios y Estrategias S.A. (2006): *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral: Resumen de resultados*, Madrid: Instituto de la Mujer.
- Izard, C. (1991): *The Psychology of Emotions*, Nueva York: Plenum.
- JCL, Junta de Castilla León (2008): *Estudio descriptivo y prospectivo del sector del Telemarketing en Castilla y León*, Valladolid: Consejería de Economía y Empleo.
- Jessop, B. (2001), *Regulation Theory and the crisis of Capitalism*, 5 vols., Cheltenham: Edward Elgar.
- Jiménez, M. (2014): "El sector de consultoría cae por primera vez en España, pese al tirón exterior", en prensa, *Cinco Días*. Disponible en [http://cincodias.com/cincodias/2014/07/01/tecnologia/1404240872\\_364981.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/07/01/tecnologia/1404240872_364981.html) (Consultado el 15/04/2014).

- Jocuns, A. y Stevens, R. (2008): "Engineering narrative life-worlds: the socialization of engineering students through narrating the past and the future", *paper*. No publicado.
- Johansson, G. (1989): "Job demands and stress reactions in repetitive and uneventful monotony at work", *International Journal of Health Services*, 19 (2): 365-377.
- Johnson, M. (1987): *The body in the mind*, Chicago: University of Chicago Press.
- Jost, J. T., Pelham, B. W. y Carvallo, M. R. (2002): "Non-conscious forms of system justification: Implicit and behavioral preferences for higher status groups", *Journal of Experimental Social Psychology*, 38 (6): 586-602.
- Jost, J. T., Pelham, B. W., Sheldon, O. y Sullivan, B. N. (2003): "Social inequality and the reduction of ideological dissonance on behalf of the system: Evidence of enhanced system justification among the disadvantaged", *European Journal of Social Psychology*, 33 (1): 13-36.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, D. y Rosenthal, R. (1964): *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Nueva York: Wiley and Sons.
- Kallinikos, J. (2004): "The social foundations of the bureaucratic order", *Organization*, 11 (1): 13-36.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990): *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New-York: Basic Books.
- Keenoy, T. y Anthony, P. (1992): "HRM: metaphor, meaning and morality", en Blyton, P. y Turnbull, P. (coords.): *Reassessing Human Resource Management*, Londres: Sage, pp. 233-255.
- Kerfoot, D., y Knights, D. (1998): "Managing masculinity in contemporary organizational life: A managerial project", *Organization*, 5 (1): 7-26.
- Kern, H. y Schumann, M. (1984): "Vers une reprofessionalisation du travail industriel", *Sociologie du travail*, 4: 398-406.
- Kern, H., y Schumann, M. (1988): *El fin de la división del trabajo*, Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Kieselbach, T., Triomphe, C. E., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A. L., Jefferys, S. y Popma, J. (2010): *Health in restructuring (HIRES), recommendations, national responses and policy issues in the EU*, Munich: Hampp-Verlag.
- Kimmel, M. S. (1994): "Masculinity as homophobia. Fear, Shame, and Silence in the Construction of Gender Identity", en Brod, H. y Kaufman, M. (eds.): *Theorizing Masculinities*, Thousand Oaks: Sage.
- Kimmel, M. S. (1997): *Manhood in America. A Cultural History*, Nueva York: The Free Press.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. y Purcell, J. (2000): "Fun and Surveillance: The Paradox of High Commitment Management in Call Centres", *International Journal of Human Resource Management*, 11 (5): 967-85.
- Kipping, M. y Clark, T. (eds.) (2012): *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M. y Kirkpatrick, I. (2005): "The Development of the Management Consultancy Business: A Co-evolution Perspective", paper presentado en *The 4th Critical Management Studies Conference*, Cambridge, UK.



- Kipping, M. (2002): "Trapped in their wave: the evolution of management consultancies", en Clark, T. y Fincham, R. (eds.): *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Oxford: Blackwell, pp. 28-49.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A. y Vahtera, J. (2006): "Work stress in the etiology of coronary heart disease. A meta-analysis", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32 (6): 431-442.
- Knights, D. y McCabe, D. (1998): "What Happens When the Phone Goes Wild? Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR Telephone Banking Work Regime", *Journal of Management Studies*, 35: 163-194.
- Knights, D. y Willmott, H. (2007): "Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales", en Fernández, C. J. (ed.): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid: Siglo XXI, pp. 27-68.
- Kohn, M.L. (1980): "La clase social y las relaciones padre-hijo", en Anderson, M. (ed.): *Sociología de la familia*, México D.F.: FCE, pp. 297-311.
- Konecta (2011): "Informe social del grupo Konecta 2010-11", *informe*. Disponible en [http://grupokonecta.com/wp-content/uploads/2013/04/InformeSocial\\_2010-11\\_Konecta\\_WEB\\_pt.pdf](http://grupokonecta.com/wp-content/uploads/2013/04/InformeSocial_2010-11_Konecta_WEB_pt.pdf) (Consultado el 06/05/2015).
- Konecta (2013): "Evolución de la mano del cliente", *informe*. Disponible en: <http://www.grupokonecta.com/evolucion-de-la-mano-del-cliente/> (Consultado el 06/04/2015).
- Korczynski, M. (2002): *Human Resource Management in Service Work*, Basingstoke: Palgrave.
- Korczynski, M. (2003): "Communities of Coping: Collective Emotional Labor in Service Work", *Organization*, 10 (1): 55-79.
- Korczynski, M. (2005): "The point of selling: capitalism, consumption and contradictions", *Organization*, 12 (1): 69-88.
- Korczynski, M. (2009): "The mystery customer: continuing absences in the sociology of service work", *Sociology*, 43 (5): 952-67.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (2004): *Principles of Marketing*, Essex: Prentice Hall.
- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Virtanen, M., Pentti, J. y Vahtera, J. (2004): "Work stress, smoking status, and smoking intensity: an observational study of 46 190 employees", *Journal of Epidemiology Community Health*, 59 (1): 63-69.
- Kozinets, R. V., Dolbec, P. Y. y Earley A. (2013): "Netnographic Analysis: Capturing and Interpreting Culture through Websites, Blogs, Tweets, Facebook Posts, Virtual Worlds and Other Social Media Data", en Flick, U. (ed.): *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*, Londres: Sage.
- Kunda, G. (1992): *Engineering culture: Control and communication in a high-tech corporation*, Philadelphia: Temple University Press.
- Kuzmics, H. (1991): "Embarrassment and Civilization: On Some Similarities and Differences in the Work of Goffman and Elias", *Theory, Culture & Society*, 8 (2): 1-30.

- Lahera, A. (2004a): *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Madrid: Catarata.
- Lahera, A. (2004b): "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", *Revista española de investigaciones sociológicas (REIS)*, 106: 63-102.
- Lahera, A. (2005): "Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: la participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario", en Castillo Alonso J. J. (aut.): *El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid y Buenos Aires: Mi-o y Dávila Editores, pp. 395-440.
- Lahera, A. (2006): "Diseñando el trabajo del futuro", en Vidal, F. (ed.): *Exclusión social y estado de bienestar en España*, Madrid: Fundación hogar del empleado, pp. 365-405.
- Lahire, B. (2004): *El hombre plural. Los resortes de la acción*, Barcelona: Bellaterra.
- Laing, R.D. (1965): *The Divided Self*, Harmondsworth: Penguin.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1986): *Las metáforas de la vida cotidiana*, Madrid: Cátedra.
- Landa, M. I. y Marengo, L. G. (2011): "El cuerpo del trabajo en el capitalismo flexible: lógicas empresariales de gestión de energías y emociones", *Cuaderno de relaciones laborales*, 29 (1): 177-199.
- Landa, M. I. y Marengo, L. G. (2012): "La metabolización de los cuerpos en el capitalismo avanzado", *Trabajo y Sociedad*, 13 (14).
- Landier, H., (1987): *L'entreprise polycellulaire*, París: Éditions d'organisation.
- Lankshear, G., Cook, P., Mason, D., Coates, S. y Button, G. (2001): "Call centre employees' responses to electronic monitoring: some research findings", *Work, Employment and Society*, 15 (3): 595-606.
- Laparra, M. (2006): *La construcción del empleo precario: Dimensiones, causas y tendencias de la precariedad laboral*, Madrid: FOESSA y Cáritas Española.
- Lara, A. (2003): "El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo", *Sociología del trabajo*, 49: 27-60.
- Lareau, A. (2000): *Home Advantage*, Lanham, Md: Rowman and Littlefield.
- Lasch, C. (1995): *La cultura del narcisismo*, Roma: Bompiani.
- Lasén, A. (2000): *A contratiempo. Un estudio de las temporalidades juveniles*, Madrid: CIS y Siglo XXI.
- Law, J. (1994): *Organizing Modernity*, Oxford: Blackwell.
- Lazarus, R. (2000): *Estrés y Emoción*, Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1986): *Estrés y Procesos cognitivos*, Barcelona: Martínez Roca.
- Lazzarato, M. y Negri, A. (2001): *Trabajo inmaterial formas de vida y producción de subjetividad*, Río de Janeiro: DP&A.

- Le Breton, D. (1994). "Lo imaginario del cuerpo en la tecnociencia", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 68: 197-210.
- Le Breton, D. (2003): "La vida en juego, para existir", en Le Breton, D. (Comp.): *Adolescencia bajo riesgo*, Montevideo: Editorial Trilce, pp. 25-46.
- Le Goff (1983): *Tiempo, trabajo y cultura en el occidente medieval: 18 ensayos*, Barcelona Taurus.
- Leidner, R. (1993): *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Leidner, R. (1999): "Emotional labor in service work", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561: 81-95.
- Lévi-Strauss, C. (1962): *El pensamiento salvaje*, México D.F.: FCE.
- Likert, R. y Campbell, A. (1951): "Foreword", *Journal of Social Issues*, 7: 2-3.
- Linhart, D. (1997): *La modernización de las empresas*, Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Lipovetsky, G. (1986): *La era del vacío: Ensayo sobre el individualismo contemporáneo*, Barcelona: Anagrama.
- Llaneza Álvarez, J. (2002): *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*, Valladolid: Lex Nova.
- Lloyd, A. (2012): "Working to live, not living to work: Work, leisure and youth identity among call centre workers in North East England", *Current Sociology*, 60 (5): 619-635.
- Lopez, S. H. (2010): "Workers, managers, and customers: triangles of power in work communities", *Work and Occupations*, 37 (3): 251-71.
- López Calle, P. y Castillo, J. J. (2004): *Los Hijos de las Reformas Laborales: educación, formación y empleo de los jóvenes en la Comunidad de Madrid*, Madrid: UGT.
- López Carrasco, C. (2015): "La materialitat del treball immaterial", *Revista Catalana de Sociologia*, 30: 5-18.
- López Carrasco, C. y Muñoz-Reja, V. (2013): "Tareas infinitas, tareas imposibles", comunicación en congreso *Multiplicities in motion: Affects, embodiment and the reversal of Cybernetics*, Madrid.
- Loriol, M. (2014): "Les sociologues et le stress: Quelques enseignements des recherches anglo-saxonnes", *La Nouvelle Revue du Travail*, 4.
- Lotman, Y. (1979): "The Origin of Plot in the Light of Typology", *Poetics Today*, 1 (1-2): 161-185.
- Löve, J., Hagberg, M., y Dellve, L. (2011): "Balancing extensive ambition and a context overflowing with opportunities and demands: A grounded theory on stress and recovery among highly educated working young women entering male-dominated occupational areas", *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 6 (3): 1-13.
- Low, S. (1981): "The meaning of *nervios*: a sociocultural analysis of symptom presentation in San Jose, Costa Rica", *Culture, Medicine and Psychiatry*, 5 (1): 25-47.

- Low, S. (1994): "Nervios as embodied metaphor", en Csordas, T. (ed.): *Embodiment and Experience*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Luckmann, R. y Berger, P. (1964): "Social Mobility and Personal Identity", *Archiv. Europ. Sociology*, 5: 331-343.
- Lutz, C. (1989): *Unnatural Emotions*, Chicago: University of Chicago Press.
- Lyon, M. y Barbalet, J. (1994): "Society's Body: Emotion and the "Somatization" of Social Theory", en Csordas, T., (ed.): *Embodiment and Experience*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lyon, M. (1998): "The limitations of cultural constructionism in the study of emotion", en Bendelow, G. y Williams, S. (eds.): *Emotions in social Life*, Londres: Routledge.
- Lyon, M. L. (1997): "The material body, social processes and emotion: 'Techniques of the Body' revisited", *Body & Society*, 3 (1): 83-101.
- Lyon, P., Hallier, J. y Glover, I. (1998): "Divestment or investment? The contradictions of HRM in relation to older employees", *Human Resource Management Journal*, 8 (1): 56-66.
- Machado, A. (1986): *Juan de Mairena I*, Madrid: Cátedra.
- MacLean, A. M. (2008): "El taller de explotación laboral en verano", *Athenea Digital*, 13: 247-260.
- Maffesoli, M. (2004): *El nomadismo. Vagabundeos iniciáticos*, México: FCE.
- Malo, M. (2001): "Feminización del trabajo", *Contrapoder*, 4-5. Disponible en: [www.nodo50.org/cdc/fem-trabajo.htm](http://www.nodo50.org/cdc/fem-trabajo.htm) (Consultado el 29/10/2016).
- Manek, N. J., y MacGregor, A. (2005): "Epidemiology of back disorders: Prevalence, risk factors, and prognosis", *Current Opinion in Rheumatology*, 17 (2): 134-140.
- Maravelias, C. (2007): "Freedom at Work in the Age of Postbureaucratic Organization", *Ephemera*, 7 (4): 555-574.
- Maravelias, C. (2011): "The managementization of everyday life - Work place health promotion and the management of self-managing employees", *Ephemera*, 11 (2): 105-121.
- Marazzi, C. (2003): *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*, Madrid: Akal.
- Marco, A. (2015): "Ana Botín pone a la venta el 'call center' del Santander con los empleados en guerra", en prensa, *El Confidencial*. Disponible en: [http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-03-16/ana-botin-pone-a-la-venta-el-call-center-del-santander-con-los-empleados-en-pie-de-guerra\\_726412/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-03-16/ana-botin-pone-a-la-venta-el-call-center-del-santander-con-los-empleados-en-pie-de-guerra_726412/) (Consultado el 06/04/2015).
- Markus H. y Nurius, P. (1986): "Possible selves", *American Psychologist*, 41 (9): 954-969.
- Marmot, M. (2005): *The Status Syndrome: How Social Standing Affects Our Health and Longevity*, Nueva York: Henry Holt and Company.
- Marshall, J. (1984): *Women Managers: travellers in a male world*, Londres: John Wiley.
- Martín Artiles, A. (2014): "Presentación. Transformaciones recientes en el modelo de relaciones laborales", *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 2: 1-26.

- Martín Criado, E. (1998): *Producir la juventud*, Madrid: Istmo.
- Martín Criado, E. (1999), "El paro juvenil no es el problema, la formación no es la solución", en Cachón, L. (ed.): *Juventudes, mercados de trabajo y políticas de empleo*, Valencia: 7 i Mig, pp. 15-48.
- Martín Criado, E. (2000): "Configuraciones familiares, clases sociales y escuela", en Martín Criado, E., Gómez Bueno, C., Fernández Palomares, F. y Rodríguez, A. (eds.): *Familias de clase obrera y escuela*, Donostia: Iralka.
- Martín Criado, E. (2004): "El valor de la buena madre: oficio de ama de casa, alimentación y salud entre las mujeres de clases populares", *Revista Española de Sociología (RES)*, 4: 93-11.
- Martín Criado, E. (2014): "Mentiras, inconsistencias y ambivalencias. Teoría de la acción y análisis de discurso", *Revista internacional de sociología*, 72 (1): 115-138.
- Martín Criado, E., Fernández Palomares, F. y Gómez Bueno, C. (2000a): "Éxito escolar y familias de clase obrera", en Samper, L. (coord.): *Familia, cultura y educación*, Lleida: Universidad de Lleida, pp. 35-58.
- Martín Criado, E., Gómez Bueno, C., Fernández Palomares, F. y Rodríguez, A. (2000b): *Familias de clase obrera y escuela*, Donostia: Iralka.
- Martín, P., Salanova, M. y Peiró J. M., (2003): "El estrés laboral: ¿un concepto cajón-de-sastre?", *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 10/11: 167-185.
- Martínez García, J. S. (2009): "Fracaso escolar, PISA y la difícil ESO", *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación (RASE)*, 2 (1): 56-85.
- Maruani, M. (2000): *Trabajo y empleo de las mujeres*, Madrid: Editorial Fundamentos.
- Maruani, M. y Reynaud, E. (1993): *Sociologie de l'emploi*, París: La Découverte.
- Maruani, M., Rogerat, Ch. y Torns, T. (dirs.) (2004): *Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*, Barcelona: Icaria.
- Marx, K. (1979): *Grundrisse einer Kritik der politischen Ökonomie*, MEW 21, Berlín: Dietz.
- Marx, K. (1999): *El Capital. Crítica de la economía política, volumen I*, México D.F.: FCE.
- Marx, K. (2001): *Manuscritos económicos y filosóficos*, Madrid: Alianza.
- Mayo, E. (1959): *Problemas humanos en una civilización industrial*, Buenos Aires: Galatea.
- McDowell, L. (1997): *Capital Culture: Gender at Work in the City*, Oxford: Blackwell Publishers.
- McDowell, L. y Court, G. (1994): "Missing subjects: Gender, Power and Sexuality in Merchant Banking", *Economic Geography*, 70 (3): 229-51.
- McDowell, L. (2009): *Working Bodies: Interactive Service Employment and Workplace Identities*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- McKenna, C. (2006): *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge: Cambridge University Press.
- McKinlay, A. (2002): "Dead Selves: The Birth of the Modern Career", *Organization*, 9 (4): 596-614.

- McKinlay, A. y Starkey, K. (eds.) (1998): *Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*, Londres: Sage.
- McLeod, J. (2012): "The Meanings of Stress: Expanding the Stress Process Model", *Society and Mental Health*, 2 (3): 172-186.
- McLeod, J. y Lively, K., (2007): "Social Psychology and Stress Research", en Avison, W., McLeod, J., Pescosolido, B. (eds.): *Mental Health, Social Mirror*, Nueva York: Springer.
- McNay, L. (2000): *Gender and Agency. Reconfiguring the Subject in Feminist and Social Theory*, Cambridge: Polity Press.
- Mead, G.H. (1982): *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*, Barcelona: Paidós.
- Merleau-Ponty, M. (1962): *Phenomenology of Perception*, Londres: Routledge.
- Meseguer, P., Bezos, C. y Castellanos, M. L. (2006): "¿Profesionales flexibles? Cocineros, enfermeras y directivos en el siglo XXI", *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3).
- Meulders, D. (2000): "La flexibilidad en Europa", en Maruani, M., Rogerat, C., Torns, T. (eds.): *Las nuevas fronteras de la desigualdad*, Barcelona: Icaria.
- Miguélez, F. y Prieto, C. (1999): *Las relaciones de empleo en España*, Madrid: Siglo XXI.
- Miguélez, F. y Prieto, C. (2009): "Trasformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa", *Política y Sociedad*, 46 (1/2): 275-287.
- Milgram, S. (1984): *Obediencia a la autoridad*, Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Miller, H. (2000): *Muerte de un viajante*, Barcelona: Tusquets.
- Miller, P. y Rose, N. (1988): "The Tavistock program: the government of subjectivity and social life", *Sociology*, 22: 171-92.
- Miller, P. y Rose, N. (1990): "Governing economic life", *Economy and Society*, 19 (1): 1-31.
- Millet, K. (1995): *Política Sexual*, Madrid: Cátedra Feminismos clásicos.
- Mills, C. W. (1959): *La imaginación sociológica*, Madrid: FCE.
- Mills, C. W. (1978): *Elite del poder*, México D.F.: FCE.
- Mills, C. W. (1981): *Poder, política y pueblo*, México D.F.: FCE.
- Mirchandani, K. (2008). "Enactments of Class and Nationality in Transnational Call Centres", en Fineman, S. (ed.): *The Emotional Organization: Passions and Power*, Oxford: Blackwell.
- Mol, A. (2002): *The body multiple: Ontology in medical practice*, Durham: Duke University Press.
- Molist, M. (2014): "Trabajar de informático ya no es lo que era", en prensa, *El Mundo*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2014/05/17/5375ce54268e3edb7a8b456d.html> (Consultado el 17/04/2015).
- Moncada, S., Moreno, N. y Llorens, C. (2011): *Ajustes de plantilla, exposición a riesgos psicosociales y salud*, Madrid: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.

- Montenegro, M. y Pujol, J. (2005): "Investigar desde las Participantes: derivas y actuaciones", en Romay Martínez, J. (ed.): *Psicología social y problemas sociales*, vol. 1, Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 23-30.
- Moreno Pestaña, J. (2008): "Merleau-Ponty y el sentido de la enfermedad mental. «La locura en el lugar» o la destrucción de los hábitos compartidos", *Revista de filosofía*, 44: 143-154.
- Moreno Pestaña, J. (2010): *Moral corporal, trastornos alimentarios y clase social*, Madrid: CIS.
- Moreno Pestaña, J. (2015): "El poder psiquiátrico y la sociología de la enfermedad mental: un balance", *Sociología histórica*, 5: 127-164.
- Moscoso, J. (2011): *Historia cultural del dolor*, Madrid: Taurus.
- Moscovici, S. (1979): *El psicoanálisis, su imagen y su público*, Buenos Aires: Huemul.
- Mosse, G. L. (2000): *La imagen del hombre. La creación de la moderna masculinidad*, Madrid: Talasa.
- MTAS [Barreiro González, G.] (2006): *Las enfermedades del trabajo: Nuevos riesgos psicosociales y su valoración en el derecho de la protección social*, Madrid: MTAS.
- Mulholland, K. (2002): "Gender, emotional labour and teamworking in a call centre", *Personnel Review*, 31 (3): 283-303.
- Mulholland, K. (2004): "Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'", *Work, Employment and Society*, 18 (4): 709-724.
- Muñoz, R. (2005): "Telefónica adjudica a Ernst & Young su auditoría en sustitución de Deloitte", en prensa, *El País*. Disponible en [http://elpais.com/diario/2005/02/24/economia/1109199603\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/02/24/economia/1109199603_850215.html) (Consultado el 09/04/2015).
- Negri, A. y Hardt, M. (2003): *El trabajo de Dionisos*, Madrid: Cuestiones de Antagonismo, Akal.
- Negri, A. (2001): *Marx más allá de Marx*, Madrid: Akal.
- Niedhammer, I., Sultan-Taïeb, H., Chastang, J., Vermeylen, G., y Parent-Thirion, A. (2013): "Fractions of cardiovascular diseases and mental disorders attributable to psychosocial work factors in 31 countries in Europe", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 1-9.
- Newton, T. (1994): "Discourse and agency: the example of personnel psychology and 'assessment centres'", *Organization studies*, 15 (6): 879-902.
- Newton, T. (1995): *'Managing' Stress: Emotion and Power at Work*, Londres: Sage.
- Newton, T. (1996): "Resocialising the subject: a re-reading of Grey's 'Career of the self'", *Sociology*, 30 (4): 717-739.
- Newton, T. (1998): "The sociogenesis of emotion: a historical sociology?", en Bendelow, G. y Williams, S. (eds.): *Emotions in social Life*, Londres: Routledge.
- Newton, T. y Findlay, P. (1996): "Playing God? The Performance of Appraisal", *Human Resource Management Journal*, 6 (3): 42-58.

- Nocera, P. (2005): "La abstracción real en El Capital de Marx, elementos para una reconstrucción", *Nómaditas*, 12 (2): 1-24.
- Nurminen, M. y Karjalainen, A. (2001): "Epidemiologic estimate of the proportion of fatalities related to occupational factors in Finland", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (3): 161-213.
- O'Connor, J. (1981): *La crisis fiscal del Estado*, Barcelona: Península.
- Offe, C. (1989): "Contradicciones de la democracia capitalista", *Revista Convergencia*, 15: 53-59.
- Offe, C. (1990): *Contradicciones en el Estado de bienestar*, Madrid: Alianza.
- Offe, C. (1992): *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid: Alianza Editorial.
- OIT (2010): *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*, Ginebra: OIT. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_124341.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_124341.pdf) (Consultado el 25/09/2014).
- Olea, M. A., (1974): *Alienación: Historia de una palabra*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Orihuela, A. (2006): *El libro de las croquetas congeladas*, Madrid: Baile del sol.
- Pahl, R. (1991): *Divisiones del Trabajo*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Papadopoulos, D., Stephenson, N., y Tsianos, V. (2008): *Escape routes. Control and subversion in the 21st century*, Londres: Pluto Press.
- Parsons, T. (1970): "La estructura social de la familia", en VVAA: *La familia*, Barcelona: Península.
- Passeron, C. (1983): "La inflación de los títulos escolares y el mercado de los bienes simbólicos", *Educación y Sociedad*, 1.
- Paugh, A. (2005): "Learning about work at dinnertime: language socialization in dual-earner American families", *Discourse & Society*, 16 (1): 55-78.
- Pavón, Y. (2013): "Presentismo y absentismo laboral. ¿Sin tiempo para vivir?", *Prevention world magazine: prevención de riesgos, seguridad y salud laboral*, 49: 22-25.
- Pearlin, L. (1989): "The Sociological Study of Stress", *Journal of Health and Social Behavior*, 30: 241-256.
- Pearlin, L. (1999): "The Stress Process Revisited: Reflections on Concepts and their Interrelationships", en Aneshensel, C. y Phelan, J. C. (dir.): *Handbook on The Sociology of Mental Health*, New-York: Springer, pp. 395-415.
- Peiró, J. M. (1999): *Desencadenantes del estrés laboral*, Madrid: Pirámide.
- Peiró, J. M. (2002): "Perspectiva histórica y tendencias actuales de la psicología del trabajo, las organizaciones y del personal en España: un modelo para su análisis", *Revista de historia de la psicología*, 23 (3-4): 223-248.



- Peiró, J. M. y García-Montalvo, J. (2009): *Análisis de la sobrecualificación y la flexibilidad laboral: observatorio de inserción laboral de los jóvenes 2008*, Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).
- Pérez Orozco, A. (2006a): *Perspectivas feministas en torno a la economía: El caso de los cuidados*, Madrid: CES.
- Pérez Orozco, A. (2006b): "Amenaza Tormenta: La crisis de los cuidados y la reorganización del sistema económico", *Revista de economía crítica*, 5: 7-37.
- Pérez Zapata, O., Castaño, C., Lahera, A. y Álvarez, R. (2013): "La intensificación del trabajo del conocimiento en España", paper presentado en el *XI Congreso Español de sociología*, Madrid. Disponible en <http://www.fes-web.org/uploads/files/modules/congress/11/papers/2149.pdf> (Consultado el 26/9/2014).
- Pérez Zapata, O. (2015): *Trabajo sin límites, salud insostenible: la intensificación del trabajo del conocimiento*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez-Chirinos, V. (2012): "Reproducción de estereotipos de género en los discursos en torno al liderazgo femenino", en Madrigal, P. y Carrillo, E. (coords.): *Nuevos tiempos, nuevos retos, nuevas sociologías*, Toledo: Asociación castellano manchega de sociología, pp. 187-200.
- Peterson, C. (1999): *Stress at Work: a Sociological Perspective*, Nueva York: Baywood.
- Petherbridge, D. (2011): "Introduction: Axel Honneth's Project of Critical Theory", en Petherbridge, D. (ed.): *Axel Honneth: Critical Essays*, Boston: Brill, pp. 1-30.
- Pfeilstetter, R. (2011): "El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto", *Gaceta de Antropología*, 27 (1): artículo 16.
- Phillips, A. y Taylor, B. (1980): "Sex and skill: notes towards a feminist economics", *Feminist Review*, 6: 79-88.
- Pinault, L. (2000): *Consulting demons: Inside the unscrupulous world of global corporate consulting*, Nueva York: Harper Business.
- Pinilla, J. (2004): "Intensificación del esfuerzo de trabajo en España", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 22 (2): 117-135.
- Piore, M. y Sabel, C. (1990): *La segunda ruptura industrial*, Madrid: Alianza.
- Platt, S., Pavis, S. y Akram, G. (1999): *Changing Labour Market Conditions and Health: A Systematic Literature Review (1993-98)*, Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Polanyi, K. (1989): *La Gran Transformación. Crítica del liberalismo económico*, Madrid: La Piqueta.
- Polavieja, J. G. (2003): *Estables y precarios. Desregulación laboral y estratificación social en España*, Madrid: CIS y Siglo XXI.
- Pollert, A. (comp.) (1994): *¿Adiós a la flexibilidad?*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pollock, K. (1988): "On the nature of social stress: production of a modern mythology", *Social Science and Medicine*, 26: 381-92.

- Porter, G. y Perry, J. L. (2008): "Animal farm, baby boom and crackberry addicts", en Cooper, C. y Burke, R. (eds.): *The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences and Choices*, Bingley, UK: Emerald Publishing, pp. 255-274.
- Precarias a la deriva, Colectivo (2004): *A la deriva. Por los circuitos de la precariedad femenina*, Madrid: Traficantes de sueños. Disponible en <http://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/A%20la%20deriva-TdS.pdf> (Consultado el 1/10/2014).
- Prieto, C. (1999): "Crisis del empleo, ¿crisis del orden social?", en Miguelez, F. y Prieto, C. (dir. y coords.): *Las relaciones de empleo en España*, Madrid: Siglo XXI, pp. 529-548.
- Prieto, C. (2000): "Trabajo y Orden social: de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis)", *Política y Sociedad*, 34.
- Prieto, C. (2002): "La degradación del trabajo o la norma social del empleo flexibilizado", *Sistema: Revista de Ciencias Sociales*, 168-169: 89-106.
- Prieto, C. y Miguélez, F. (1999): *Las relaciones de empleo en España*, Madrid: Siglo XXI.
- Prieto, C., Ramos, R. y Callejo, M. J. (2008): *Nuevos tiempos del trabajo: entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género*, Madrid: CIS.
- PwC (2013): "Nuestras cifras", *informe*. Disponible en [http://www.pwc.es/es\\_es/es/informe-anual-2013/assets/pdf/nuestras\\_cifras.pdf](http://www.pwc.es/es_es/es/informe-anual-2013/assets/pdf/nuestras_cifras.pdf) (Consultado el 17/04/2015).
- Quién Habla, Colectivo (2006): *¿QUIÉN HABLA? Lucha contra la esclavitud del alma en los Call Center*, Buenos Aires: Colección de mano en mano.
- Rabinowitz, J. L. (1999): "Go With the Flow or Fight the Power? The Interactive Effects of Social Dominance Orientation and Perceived Injustice on Support for the Status Quo", *Political Psychology*, 20 (1): 1-24.
- Ramírez, J. (2010): *El estrés como metáfora*, México D. F.: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Ramos, R. (2007): "Time's Social Metaphors", *Time and Society*, 16 (2-3): 157-187.
- Recio, A. (1999): "La segmentación del mercado laboral en España", en Prieto, C. y Miguelez, F. (coords.): *Las relaciones de empleo en España*, Madrid: Siglo XXI, pp. 125-150.
- Recio, A. (2010): "La situación laboral de los jóvenes", en Romani, O. (coord.): *Jóvenes y riesgos: ¿unas relaciones ineludibles?*, Barcelona: Bellaterra, pp. 61-86.
- Recio, A. (2014): "Transformaciones recientes en el modelo de relaciones laborales", en *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 2: 1-26.
- Renault, E. (2000): *Mépris social. Éthique et politique de la reconnaissance*, París: Éditions du Passant.
- Renault, E. (2011): "The Theory of Recognition and Critique of Institutions", en Petherbridge, D. (ed.): *Axel Honneth: Critical Essays*, Boston: Brill.
- Rey, R. (1998): *The history of Pain*, Cambridge: Harvard University Press.

- Rhodes, M. (1997): "Spain", en Compston, H. (ed.): *The New Politics of Unemployment*, Londres: Routledge, pp. 103-122.
- Rhodes, C. y Pullen, A. (2010): "Neophilia and Organization", *Culture and Organization*, 16 (1): 1-6.
- Riach, K. y Kelly, S. (2013): "The need for fresh blood: Understanding organizational age inequality through a vampiric lens", *Organization*, 22 (3): 1-19.
- Richardson, R. (1994): "Organisational and locational implications of new telemediated services", en Mansell, R. (ed.): *Information, Control and Technical Change*, Londres: Aslib, pp. 309-335.
- Ricoeur, P. (1987): *Tiempo y narración*, 3 vols, Madrid: Cristiandad.
- Ricoeur, P. (2005): *Caminos del reconocimiento*, Madrid: Trotta.
- Riordan, C. (1997): "Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 16 (4): 401-412.
- Rocha, F. (2011): "El trabajo no declarado en España", *Estudios de la Fundación*, 45, Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- Rodgers, G. (1992): "El debate sobre el trabajo precario en Europa occidental", en Rodgers, G. y Rodgers, J. (comp.): *El trabajo precario en la regulación del mercado laboral: crecimiento del empleo atípico en Europa occidental*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 15-42.
- Rodríguez Contreras, R. (2012): *Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores*, Madrid: INSHT MESS.
- Rodríguez Crespo, C. (2014): *Semántica del discurso periodístico sobre la accidentalidad laboral: Análisis longitudinal de dos medios de referencia*, tesis doctoral, Madrid: UCM.
- Rodríguez López, R. (2014): *Psicología: ¿profesión, ciencia o cultura? Un análisis sociológico de la profesionalización psicosanitaria en el marco gerencialista neoliberal español*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Romero Bachiller, C. (2003): "De diferencias, jerarquizaciones excluyentes y materialidades de lo cultural: una aproximación a la precariedad desde el feminismo y la teoría queer", *Cuadernos de relaciones laborales*, 21 (1): 33-60.
- Romero Bachiller, C. (2006): *Articulaciones identitarias: prácticas y representaciones de género y "raza"/etnicidad en "mujeres inmigrantes", en el barrio de embajadores*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Rosa, I. (2011): *La mano invisible*, Barcelona: Seix Barral.
- Rosa, I. (2016): "Disculpe la espera, todos nuestros operadores se encuentran en huelga", en prensa, *Eldiario.es*. Disponible en: [http://www.eldiario.es/zonacritica/telemarketing\\_huelga\\_6\\_566653362.html](http://www.eldiario.es/zonacritica/telemarketing_huelga_6_566653362.html) (consultado el 08/10/2016).
- Rosa, H. (2011): "Aceleración social: consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada", *Persona y sociedad*, 25 (1): 9-49.

- Rosaldo, M. (1984): "Toward an anthropology of self and feeling", en Shweder, R. A. y Levine, R. A. (eds): *Culture Theory: Essays on Mind, Self and Emotion*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 137-157.
- Rose, N. (1990): *Governing the Soul*, Londres: Routledge.
- Rose, N. (1988): "Calculable minds and manageable individuals", *History of the Human Sciences*, 1: 179-200.
- Rose, N. (1996): *Inventing ourselves. Psychology, Power and Personhood*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, N. (1999): *Governing the soul: The shaping of the Private Self*, (segunda edición), Londres Free Asociation Books.
- Rose, N. (2003): "Identidad, genealogía, historia", en Hall, S. y Du Gay, P. (eds.): *Cuestiones de identidad cultural*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Rose, N. y Miller, P. (1992): "Political power beyond the state: problematics of government", *British Journal of Sociology*, 43: 173-205.
- Rosenthal, P., Peccei, R. y Hill, S. (2001): "Academic Discourses of the Customer", en Sturdy, A., Grugulis, I. y Willmott, H. (eds): *Customer Service*, Londres: Palgrave, pp. 18-37.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1995): *The truth about outsourcing*, Aldershot: Gower.
- Roy, D. (1959): "'Banana Time': Job Satisfaction and Informal Interaction", *Human Organization*, 18 (4): 158-168.
- Rubin, G. (1975): "The Traffic in Women: Notes on the 'Political Economy' of sex", en Reiter, R. (ed.): *Toward an Anthropology of Women*, Nueva York: Monthly Review Press, pp.157-210.
- Ruef, M. (2002): "At the interstices of organizations: The expansion of the management consulting profession, 1933-1997", en Sahlin-Andersson, K. y Engwall, L. (eds.): *The expansion of management knowledge: Carriers, Flows and Sources*, California: Stanford University Press, pp. 74-95.
- Ruesga, S. (2012): "La financiarización de las relaciones laborales", en Alonso L. E. y Fernández, C. J. (eds.): *La financiarización de las relaciones salariales. Una perspectiva internacional*, Madrid: La Catarata, pp. 66-84.
- Ruiz Marcos, L. (2016): *Cuando la memoria pasa por la piel: escenarios del cuidado en la enfermedad de Alzheimer*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Rujas Novillo, J. (2015): *Sociología del "fracaso escolar", en España. Construcción y gestión de un problema social*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Salaman, G. (1980): "Roles and rules", en Salaman, G. y Thompson, K. (eds.): *Control and Ideology in Organizations*, Milton Keynes: Open University Press.
- Sánchez Moreno, E. (2004): *Jóvenes: la nueva precariedad laboral*, Madrid: Cuadernos de información sindical.
- Sánchez Moreno, E. (2005): "Transformación del mercado de trabajo y precariedad laboral en los jóvenes", *Gaceta Sindical: Reflexión y debate*, 5: 355-384.

- Sánchez-Silva, C. (2013): "Con la crisis llega la hora de la verdad: la de lograr los resultados", en prensa, *El País*. Disponible en [http://economia.elpais.com/economia/2013/01/18/actualidad/1358534675\\_098165.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/01/18/actualidad/1358534675_098165.html) (Consultado el 09/04/2015).
- Santamaría, E. (2009): *Trayectorias laborales en los márgenes del empleo: Experiencias de precariedad en los procesos de construcción identitaria*, tesis doctoral, Universidad del País Vasco.
- Santamaría, E. (2010): "'Buscarse la vida': trayectorias y experiencias de precariedad en el acceso al empleo de las personas jóvenes", *Revista de estudios de la juventud*, 89: 101-123.
- Santos, J. A. (1999): "'La juventud va bien': La cuestión juvenil en la era de la precariedad laboral", en Cachón, L. (ed.): *Juventudes, mercados de trabajo y políticas de empleo*, Valencia: 7 i mig, pp. 133-149.
- Santos, J. A. (2003): "'Jóvenes de larga duración': biografías laborales de los jóvenes españoles en la era de la flexibilidad informacional", *Revista Española de Sociología (RES)*, 3: 87-98.
- Santos, J. A. (2012): "'La bolsa o la vida'. Efectos de la lógica financiera sobre los mercados de trabajo precarios", en Alonso, L. E. y Fernández C. J. (eds.): *La financiarización de las relaciones salariales: una perspectiva internacional*, Madrid: Catarata, pp. 127-157.
- Sarriés, L. (1994): *Nuevos modelos de organización industrial: un análisis sociológico*, Madrid: Dykinson.
- Saunier, A. (2005): "Las tribulaciones de la autonomía y del saber obreros", en García, J., Riesco, A., Lago, J. y Meseguer, P. (coords.): *Lo que el trabajo esconde. Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*, Madrid: Traficantes de sueños, pp. 131-172.
- Schalk, R. y Van Rijckevorsel, A. (2007): "Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre", *New Technology, Work and Employment*, 22 (3): 260-274.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Maslach, C. (2008): "Burnout: 35 years of research and practice", *Career Development International*, 14: 204-220.
- Scheff, T. J. (2001): "Unpacking the Civilizing Process: Interdependence and shame", en Salumets, T. (ed.): *Norbert Elias and human interdependencies*, Quebec: McGill-Queen's University Press, pp. 99-115.
- Scheper-Hughes, N. y Lock, M. (1987): "The mindful body: A prolegomenon to future work in medical Anthropology", *Medical Anthropology Quarterly*, 1: 6-41.
- Schouteten, R., Benders, J. y Van Den Bosch, E. (2010): "The willing, the indifferent, and the unwilling: Call center employees' reactions to control", paper presentado en el 28th ILPC, 15-17 de Marzo, Rutgers University.
- Scott, J. W. (2001): "Experiencia", *La ventana*, 13: 42-73.
- Segrestin, D. (1993): "A propos du nouveau modèle productif; questions d'efficacité, questions de légitimité", *Sociologie du travail*, 1: 49-61.
- Seidler, V. J. (2000): *La sinrazón masculina. Masculinidad y teoría social*, México D.F.: Paidós.
- Selye, H. (1952): *The Story of the Adaptational Syndrome*, Montreal: ACTA.

- Selye, H. (1974): *Stress without distress*, Philadelphia: J.B. Lippincott Co.
- Selye, H. (1976): *Stress in health and disease*, Boston: Butterworths.
- Sennett, R. (1979): *El declive del hombre público*, Barcelona: Península.
- Sennett, R. (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. y Cobb, J. (1977): *The Hidden Injuries of Class*, Cambridge: Cambridge University Press.
- SEPE, Servicio Público de Empleo (2013): "Los Perfiles de la Oferta de Empleo 2013: Teleoperadores y operadores de telemarketing", *ficha*. Disponible en [https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/perfiles/pdf/Teleoperadores\\_y\\_operadores\\_de\\_telemarketing.pdf](https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/perfiles/pdf/Teleoperadores_y_operadores_de_telemarketing.pdf) (Consultado el 07/04/2015).
- Serrano, J. M. (sin fecha): "Jurisprudencia sobre cesión ilegal de trabajadores", *informe*. Disponible en <http://www.abusospatronales.es/node/3415> (Consultado el 07/04/2015).
- Serrano, A. (1995): "Procesos paradójicos de construcción de la juventud en un contexto de crisis del mercado de trabajo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 71-72: 177-199.
- Serrano, A. (1998): "Representación del trabajo y socialización laboral", *Sociología del trabajo*, 33: 27-50.
- Serrano, A. (1999): "Juventud como déficit, juventud como modelo: La construcción de la transición laboral de los jóvenes", en Cachón, L. (coord.): *Juventudes, mercados de trabajo y políticas de empleo*, Valencia: 7 i Mig, pp. 49-64.
- Serrano, A., Crespo E. y Moreno Martín, F. (2001): "La experiencia subjetiva del trabajo en una sociedad en transformación", en Agulló, E. y Ovejero Bernal, A. (coords.): *Trabajo, individuo y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*, Madrid: Pirámide, pp. 49-64.
- Serrano, A., Fernández, C. J. y Artiaga, A. (2012): "Ingenierías de la subjetividad: el caso de la orientación para el empleo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 138: 41-62.
- Serrano, Ar. (2009): "Tipos de representatividad", *apuntes*. Disponible en: <http://myslide.es/documents/tipos-de-representatividad-araceli-serrano-2009.html> (Consultado el 07/08/2016).
- Seth (2003): *Ventiladores Clyde*, Madrid: Sinsentido.
- Sewell, G. y B. Wilkinson (1992): "'Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process", *Sociology*, 26 (2): 271-291.
- Siegrist, J. (1996): "Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1): 27-43.
- Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F., y Wahrendorf, M. (2009): "A short generic measure of work stress in the era of globalization: Effort-reward imbalance", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82 (8): 1005-1013.
- Simmel, G. (2013): *Filosofía del dinero*, Madrid: Capitán Swing.
- Skeggs, B. (1997): *Formations of Class and Gender: Becoming Respectable*, Londres: Sage.

- Skeggs, B. (2005): "The Making of Class and Gender through Visualising Moral Subject Formation", *Sociology*, 39 (5): 965-982.
- Smith, D. (2002): "Organizations and Humiliation: Looking beyond Elias", *Organization*, 8 (3): 537-560.
- Solá, J. (2014): *La desregulación laboral en España (1984-1997). Recursos de poder y remercantilización del trabajo*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Standing, G. (1989): "Global feminisation through flexible labour", *World Development*, 17 (7): 1077-1095.
- Standing, G. (1999): "Global feminization through flexible labor: a theme revisited", *World Development*, 27 (3): 583-602.
- Standing, G. (2011): *The precariat: the new dangerous class*, Londres: Bloomsbury Academic.
- Stanworth, S. (2000): "Women and work in the information age", *Gender, Work and Organization*, 7 (1): 20-32.
- Stearns, P. y Stearns, C. (1985): "Emotionology: Clarifyng the History of Emotions and Emotional Standards", *American Historical Association*, 90 (4): 813-836.
- Steffy, B. y Grimes, A. (1992): "Personnel/organizational psychology - A critique of the discipline", en Alvesson, M. y Willmott, H. (eds): *Critical Management Studies*, Londres: Sage
- Stewart, K. (2007): *Ordinary affects*, Durham: Duke University Press.
- Stroobants, M. (2005): "La mutación al servicio del sistema productivo", en García, J., Riesco, A., Lago, J. y Meseguer, P. (coords.): *Lo que el trabajo esconde. Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*, Madrid: Traficantes de sueños, pp. 173-196.
- Sturdy, A., Handley, K., Clark, T. y Fincham, R. (2009): *Management Consultancy, Boundaries and Knowledge in Action*, Oxford: Oxford University Press.
- Sultan-Taïeb, H., Lejeune, C., Drummond, A., y Niedhammer, I. (2011): "Fractions of cardiovascular diseases, mental disorders, and musculoskeletal disorders attributable to job strain", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84 (8): 911-925.
- Suso, A. (2006): "La relación con el empleo de los trabajadores mayores", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 24, (2): 129-147.
- Suso, A. y Zubero, I. (2002): "Expulsados del trabajo... y más. Un estudio de la salida anticipada del mercado de trabajo de los trabajadores mayores", *Sociología del trabajo*, 46: 19-44.
- Sveningsson, S. y Alvesson, M. (2003): "Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle", *Human Relations*, 56 (10): 1163-1193.
- Swidler, A. (2001): *Talk of love. How culture matters*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Tajfel, H. (1978): "Social categorization, social identity and social comparison", en Tajfel, H. (Ed): *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup behaviour*, Londres: Academic Press.

- Tajfel, H. y Turner, J. (1979): "An integrative theory of intergroup conflict", en Austin, W. y Worschel, S. (Eds): *The social psychology of intergroup relations*, Monteray: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. y Turner, J. (1986): "The social identity of intergroup behavior", en Worschel, S. y Austin, W. (Eds): *The psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson Hall.
- Tapinos, G. (2000): "Irregular migration: economics and political issues", en OCDE: *Combating the Illegal employment of foreign workers*, París: OCDE, pp. 13-44.
- Tausig, M. (1999): "Work and Mental Health", en Aneshensel y Phelan (dir.): *Handbook on The Sociology of Mental Health*, Nueva York: Springer, pp. 255-274.
- Taylor, C. (1993): *El multiculturalismo y la política del reconocimiento. Ensayos de Charles Taylor*, México D.F.: FCE.
- Taylor, S. (1998): "Emotional Labour and the New Workplace", en Thompson, P. y Warhurst, C. (eds.): *Workplaces of the Future*, Basingstoke: Macmillan, pp. 84-103.
- Taylor, P. y Bain, P. (1997): *Call Centres in Scotland: A Report for Scottish Enterprise*, Glasgow: Scottish Enterprise.
- Taylor, P. y Bain, P. (1999): "An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre", Paper presentado en *Industrial Relation Journal*, Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- Taylor, P. y Bain, P. (2001): "Trade unions, workers' rights and the frontier of control in UK call centres", *Economic and Industrial Democracy*, 22 (1): 39-66.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. y Bain, P. (2002): "Work organisation, control and the experience of work in call centres", *Work, Employment and Society*, 16: 133-50.
- Telecyl (2005): "Estructuración y descripción de formación continua del sector de telemarketing", documento de Síntesis.
- Thénard, J. C. (1992): "L'expérimentation: un nouveau principe d'organisation?", *Cahiers de Recherche du GIP Mutations Industrielles*, 60.
- Theorell, T. (2003): "Democracy at Work and its Relationship to Health", en Perrewé, M. L. y Ganster, D. C., (dir.): *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, Amsterdam: Elsevier, pp. 323-357.
- Thoits, P. (1991): "On Merging Identity Theory and Stress Research", *Social Psychology Quarterly*, 54 (2): 101-112.
- Thoits, P. (1996): "Managing the Emotions of Others", *Symbolic Interaction*, 19 (2): 85-109.
- Thompson, P. (2003): "Fantasy Island: a Labour Process critique of the 'age of surveillance'", *Surveillance & Society*, 1 (2): 138-151.
- Thompson, P. y Ackroyd, S. (2007): "¿Reina la calma en el frente de trabajo?: Una crítica de las recientes tendencias en la sociología del trabajo en el Reino Unido", en Fernández, C. J. (ed.): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid: Siglo XXI, pp. 207-234.



- Thompson, P. y T. Findlay, (1999): "Changing the people: social engineering in the contemporary workplace", en Sayer, A. y Ray, L. (eds.): *Culture and Economy after the Cultural Turn*, Londres: Sage.
- Toffler, A. (1990): *El shock del futuro*, Barcelona: Plaza y Janés.
- Toharia, L. y Cebrián, I. (2007): *La temporalidad en el empleo: atrapamiento y trayectorias*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Tolkien, J. R. R. (2001): *El Señor de los Anillos. Parte I. La Comunidad del Anillo*, Barcelona: Minotauro.
- Tomenendal, M. y Boyoglu, C. (2014): "Gender Imbalance in Management Consulting Firms - A Story about the Construction and Effects of Organizational Identity", *Management and Organizational Studies*, 1 (2): 30-43.
- Tomkins, S. S. (1962): *Affect Imagery Consciousness: Volume I, The Positive Affects*, Londres: Tavistock.
- Tomkins, S. S. (1963): *Affect Imagery Consciousness: Volume II, The Negative Affects*, Nueva York: Springer.
- Topalian, A. (2003): "Experienced reality. The development of corporate identity in the digital era", *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1119-1132.
- Torns, T. y Recio, C. (2012): "Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación", *Revista de Economía Crítica*, 14: 178-202.
- Totterdell, P., y Holman, D. (2003): "Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labour", *Journal of Occupational Health Psychology*, 8: 55-73.
- Townley, B. (1989): "Selection and appraisal: reconstituting social relations?", en Storey, J. (ed.): *New Perspectives in Human Resource Management*, Londres: Routledge, pp. 92- 108.
- Townley, B. (1993): "Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 18 (3): 518-545.
- Townley, B. (1994): *Re-framing Human Resource Management*, Londres: Sage.
- Tracy, S., Myers, K. y Scott, C. (2006): "Cracking jockes and crafting selves: sensemaking and identity management among human service workers", *Management Communication Quarterly*, 20 (2): 148-185.
- Turner, B. S. (2008): *The Body & Society. Explorations in Social Theory*, Londres: Sage.
- Tyler, M. (2005): "Women in change management: Simone De Beauvoir and the co-optation of women's Otherness", *Journal of Organizational Change Management*, 18 (6): 561-577.
- Ueda, V. (2002): "¡Dígame! El trabajo de las telefonistas en las centrales telefónicas: un estudio comparado", *Script Nova, Revista electrónica de geografía y Ciencias Sociales*, vol. VI, 119 (94).
- Väänänen, A., Anttila, E., Turtiainen, J. y Varje, P. (2012): "Formulation of Work Stress in 1960-2000: Analysis of Scientific Works from the Perspective of Historical Sociology", *Social Sciences and Medicine*, 75 (5): 784-94.

- Valeyre, A. (2004): "Forms of work intensification and economic performance in french manufacturing", *Eastern Economic Journal*, 30 (4): 643-658.
- Valeyre, A. (2009): *Working conditions in the European Union*, Dublin: Work Organisation Office for Official Publications of the European Communities.
- Varela, F., Thompson, E. y Rosch, E. (1992): *De cuerpo presente*, Barcelona: Gedisa.
- Varul, M. Z. (2005): "Marx, Morality and Management: The Normative Implications of his Labour Value Theory and the Contradictions of HRM", *Philosophy of Management*, 5 (2): 57-72.
- Varul, M. Z. (2010): "Reciprocity, Recognition and Labor Value: Marx's Incidental Moral Anthropology of Capitalist Market Exchange", *Journal of Social Philosophy*, 41 (1): 50-72.
- Velasco, V. (2006): "Consecuencias personales en la ruptura de la vida laboral. El caso de Telefónica", *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3): 465-486.
- Velázquez, C. (1994): "La batalla mundial de las telecomunicaciones, lo que se juega en ella", *Política Exterior*, vol. VIII, 41: 117-124.
- Veltz, P. (1996): *Mondialisation villes et territoires. L'Economie d'archipel*, París: Presses Universitaires de France.
- Vicente Olmo, A. (2015): Representaciones y prácticas del amor entre la juventud española, tesis doctoral, Madrid: UCM.
- Villaseca, B. (2006): "La odisea de ser contratado", en prensa *El País*, disponible en [http://elpais.com/diario/2006/12/03/negocio/1165157256\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/12/03/negocio/1165157256_850215.html) (Consultado el 09/05/2015)
- Viner, R. (1999): "Putting Stress in Life Hans Selye and the Making of Stress Theory", *Social Studies of Science*, 29: 391-410.
- Virno, P. (2003): *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*, Madrid: Traficantes de Sueños.
- Vogel, L. (2007): "Trabajo y salud en la generación 'precaria'", *Revista de estudios de juventud*, 79: 15-32.
- Voloshinov, V. (1992): *El marxismo y la filosofía del lenguaje*, Madrid: Alianza Universidad.
- Volberda, H. K. (1998): *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Nueva York: Oxford University Press.
- Von Otter, C. y Sandberg, A. (2001): "Call Centre Jobs and Regions in the New Economy", *Economic and industrial democracy*, 22 (1): 5-11.
- Wainwright, D. y Calnan, M. (2002): *Work Stress: The Making of a Modern Epidemic*, Buckingham: Open University Press.
- Walby, S. (1997): *Gender Transformations*, Londres: Routledge.
- Wallerstein, I. (2003): *Análisis de sistemas-mundo. Una introducción*, Madrid: Siglo XXI.

- Warhurst, C., Thompson, P. y Nickson, D. (2009): "Labor process theory: putting the materialism back into the meaning of service work", en Korczynski, M. y Macdonald, C. L. (eds.): *Service Work: Critical Perspectives*, Nueva York: Routledge, pp. 91-112.
- Weber, M. (2001): *Ética protestante y espíritu del capitalismo*, Madrid: Alianza
- Weill, S. (2014): *La condición obrera*, Madrid: Trotta.
- Weiner, H. (1992): *Perturbing the Organism: The Biology of Stressful Experience*, Chicago: University of Chicago Press.
- Wetherell y Potter (1992): *Mapping the Language of Racism: Discourse and the Legitimation of Exploitation*, Nueva York: Columbia University Press.
- White, H., (1980): "The value of narrativity in the representation of Reality", en Mitchell, W. (ed.): *On narrative*, Chicago: University of Chicago Press.
- White, H. (1992): *El contenido de la forma. Narrativa, discurso y representación histórica*, Barcelona: Paidós.
- Wieviorka, M. (2004): *La violence: Voix et Regards*, París: Éditions Ballans.
- Wickham, J. y Collins, G. (2004): "The call centre: a nursery for new forms of work organization?", *The Service Industries Journal*, 24 (1): 1-18.
- Wilkinson, R. (2005): *The Impact of Inequality: How to Make Sick Societies Healthier*, Londres: Routledge.
- Williams, S. J. y Bendelow, G. (1998): *The lived body: sociological themes, embodied issues*, Londres: Routledge.
- Williams, C. (2003): "Sky service: the demands of emotional labour in the airline industry", *Gender, Work and Organization* 10: 513-50.
- Willis, P. (1981): *Learning to labor: How working class kids get working class jobs*, Nueva York: Columbia University Press.
- Willmott, H. (2007): "La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: La gestión de la cultura en las organizaciones modernas", en Fernández, C. J. (ed.): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid: Siglo XXI, pp. 103-160.
- Winiecki, D. J. (2007): "Subjects, Subjectivity, and Subjectification in Call Center Work: The Doings of Doings", *Journal of Contemporary Ethnography*, 36: 351-377.
- Winnicott, D. (1965): *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*, Nueva York: International Universities Press.
- Wolkowitz, C. (2006): *Bodies at work*, Londres: Sage.
- Wood, S. (1989): "New wave management?", *Work, Employment and Society*, 3 (3): 379-402.
- Woodfield, R. (1998): "Working women and social labour", *Working Paper, presentado en RUSEL*, 33, Department of Politics, University of Exeter.

- Worrall, L. y Cooper, C. L. (2001): *The quality of working life: 2000 survey of managers' changing experiences* Institute of Management, Londres: Chartered Management Institute.
- Wouters, C. (1986): "Formalization and informalization: changing tension balances in civilizing processes", *Theory, Culture and Society*, 3 (2): 1-18.
- Wouters, C. (1989): "The sociology of emotions and flight attendants: Hochschild's 'Managed Heart'", *Theory, Culture and Society*, 6 (1): 95-123.
- Wright C. y Kipping, M. (2012): "The Engineering Origins of the Consulting Industry and their Long Shadow", en Kipping, M. y Clark, T. (coords.): *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press.
- Young, A. (1980): "The Discourse on Stress and the Reproduction of Conventional Knowledge", *Social Science and Medicine*, 14: 133-146.
- Young, A. (1995): *The harmony of illusion: Inventing Post-traumatic stress*, Princeton: Princeton University Press.
- Young, M. (1988): *The metronomic society: Natural rhythms and human timetables*, Cambridge: Harvard University Press.
- Young, I. M. (1997): "Unruly categories: A critique on Nancy Fraser's dual system theory", *New Left review*, 222 (Mar/Abr):147-160.
- Young, I. M. (2000): *La justicia y la política de la diferencia*, Madrid: Cátedra.
- Young, I. M. (2005): *On Female Body Experience: "Throwing Like a Girl" and Other Essays*, Oxford: Oxford University Press.
- Zamora, J. A. (2013): "Subjetivación del trabajo: Dominación capitalista y sufrimiento", *Constelaciones*, 5: 151-169.
- Zaragoza Bernal, J. M. (2013): "Historia de las emociones: una corriente historiográfica en expansión", *Asclepio*, 65 (1): e012
- Zijderveld, A. (1973): *The Abstract Society*, Harmondsworth: Penguin.

